

THE SCIENTIFIC INSTITUTE FOR ADVANCED TRAINING AND STUDIES

JOURNAL OF HUMAN DEVELOPMENT AND EDUCATION FOR SPECIALIZED RESEARCH (JHDESR)

VOL, 4 NO, 2. 2018

Director:

DR .Ashraf Mohammed Zaidan,

e-ISSN 2462-1730

Contact us

Journal of Human Development and Education for Specialized Research **(JHDESR)**

DR .Ashraf Mohammed Zaidan,

Director of the Journal of Human Development and Education

Email: jhdesr@siats.co.uk **Phone:** 001111333180

http://www.siats.co.uk/jhdesr/



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

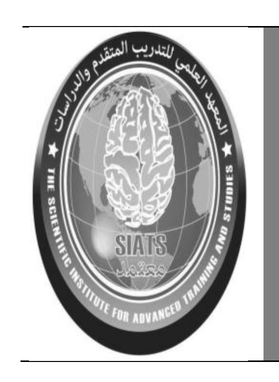
العدد 4، المجلد 2 ، 2018م.

e-ISSN 2462-1730

2018

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، هي مجلة أكاديمية محكمة تصدر عن المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات. تهدف هذه المجلة إلى نشر الدراسات الجادة المبنية على الأبحاث النظرية والميدانية، كما تهدف إلى تعزيز الدراسات متعددة التخصصات في مجال التنمية البشرية والإدارة والتعليم للبحوث المتخصصة وتصبح مجلة رائدة في التنمية البشرية والتعليم في العالم. تهدف المجلة كذلك إلى نشر البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية فى مجالات التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية مثل إدارة المواد البشرية، إدارة الأعمال، علوم الإتصال، دراسات التنمية، العلوم الإقتصادية، علوم التربية، التاريخ، العلاقات الصناعية، علوم الإعلام، علم النفس، علم الإجتماع، الإدارة العامة، الدراسات الدينية وغيرها.



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أبريل 2018م.

e ISSN 2462–1730

Supply Chain Management and Practices of Firm Performance: A Review Paper

Hussam Al Halbusi

Ph.D. Candidate, Department of Business Strategy and Policy,

Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, 50603 Kuala Lumpur,

Email address: Hussam.mba@gmail.com

Dr. Shehnaz Tahseen

Business School, Department of Management, Sunway University, Malaysia, Kuala Lumpur,

Email: shehnazt@sunway.edu.my

2018م – 1439هـ



ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

Objective

The aim of this study is to discover the components of green supply chain management (GSCM) practices and their outcome in terms of economic performance, environmental performance, and social performance .

Methods

Researchers have performed a focused search for articles on (1) green supply chain management (GSCM) practices (2) economic performance, environmental performance, and social performance, in four major databases: Web of Science, Science Direct, IEEE Xplore and Scopus. Those databases are deemed broad enough to cover both green supply chain management and outcomes performances literature.

Results

The final set included 80 articles. Most articles are reviewed and surveys that refer to actual literature to describe green supply chain management for a specific specialty, or purpose; or to provide a general overview of the green supply chain management. Another group carried various studies, from evaluation of its performances.

Conclusions

Research on green supply chain management (GSCM) is active and various. We hope that this survey contribute to the understanding of the available options, and for other researchers to join this line of research.



Keywords: Green Supply Chain Management, economic performance, environmental performance, and social performance.

Introduction

In this research a content analysis was preformed consisting of twenty peer-reviewed articles from 2001 to 2015 related to the effect of Green Supply Chain Management (GSCM) Practices on firm Performance. A Green Sustainable Supply Chain can be defined as "the process of using environmentally friendly inputs and transforming these inputs through change agents - whose by products can improve or be recycled within the existing environment. This process develops outputs that can be reclaimed and re-used at the end of their life-cycle thus, creating a sustainable supply chain." the importance of manufacturing in the context of environmental sustainability may be established using management and organization theories. It is argued that natural resource view and eco-centric management idea help to guide organization's practices in relation to the natural environment. These theories delineate the differences between traditional and environmentally friendly strategic management processes including product design and production systems.

The empirical researches were able to come up with variance findings for instance , Several organizational theories including resource-based view, transaction cost economics, agency, network theory and institutional theory have been used to understand how companies adopt, assimilate, and develop operations strategy initiatives such as total quality management (Anderson et al.,1999), lean manufacturing (Ketokivi and Schroeder, 2004), and SCM/GSCM (Zhu et al., 2005, 2010; Lee and Cheong, 2011) successfully. Within the context of GSCM, actors in the supply chain operate in a way that fulfill both customer and legal requirements. Hence, pressures from government agencies and national/international regulators will influence the adoption of environmentally responsible behaviour (Rivera, 2004; Zailani et al., 2012).

Many scholars evaluated and described GSCM drivers, practices and performance among various Chinese manufacturing organizations. They used Internal Environmental Management (IEM), Eco-design (ECO), Investment Recovery (IR), and External GSCM as Practices. As for the performance measures, they used



environmental performance, operational performance, and economic performance. An exploratory factor analysis was conducted using survey questionnaire data that included 314 managers in Chinese manufacturing and processing industries that have profound impact on the environment. They found that. Although GSCM practice in Chinese enterprise lags behind the GSCM pressures and drivers, Chinese enterprises managed to achieve some environmental performance and operational performance by adopting practices of internal environmental management, eco-design and investment recovery (Zhu et al, 2005).

There is evidence to suggest that the environmental performance and the purchasing performance using five constructs of green supply management performance: green supply management capabilities, the strategic level of the purchasing department, the level of environmental commitment, the degree of green supplier assessment, and the level of green collaboration with suppliers. They formed a Structural Equation Modeling (SEM) using 109 German purchasers. The results suggest that the degree of green supplier assessment and the level of green collaboration are driven by the strategic level of the purchasing department and the level of environmental commitment of the firm, which exert direct influence on environmental performance. Furthermore, the results show that environmental performance has a positive impact on purchasing performance (Large et al. 2011).

According to Bose and Pal (2012) studied whether announcements related to GSCM create value for firms. 104 announcements related to GSCM were analyzed using an event study to determine what causes statistically significant gain in stock prices for these firms. The results show that manufacturing firms, firms with high R&D expenses, and early adopters show a strong increase in stock prices on the day of the announcement. At the same time, small firms, firms not well-known for taking green initiatives, and firms that are low in growth potential show considerable positive impact by making such announcements.

Zhua and Sarkis (2004) aimed to find the relationships, environmental and economic performance and GSCM practices comprising Internal Environmental Management (IEM), Eco-design (ECO), Investment Recovery (IR), and External GSCM. They used moderated hierarchical regression analysis with 186 respondents on GSCM practice in Chinese manufacturing enterprises. The authors find that Investment Recovery has received much less attention in Chinese manufacturing enterprises, compared to enterprises in developed countries. On the other hand, External SCM and eco-design are two emerging approaches in China and have similar significant impacts to those of developed country findings. Findings show Eco-design has



direct, positive effects on environmental performance while it has a somewhat insignificant negative impact economic performance.

Zhu et al. (2007) explored links between various Chinese manufacturing, industrial sectors' performance outcomes and initiatives. They considered internal environmental management (IEM), green purchasing (GP), customer cooperation (CC), investment recovery (IR), and eco-design (ECO). They surveyed 171 firms in four typical manufacturing, industrial sectors in China, namely, power generating, chemical/petroleum, electrical/ electronic and automobile. Using analysis of variance (ANOVA), the authors found that electrical/electronics industry attained a relatively higher level of GSCM implementation, especially in such GSCM practices as IEM, GP and IR. On the contrary, power plants and chemical/petroleum companies implemented similar levels of GSCM as compared to their electrical/electronic counterparts, but they achieve significantly lower levels of performance outcomes. The authors also noted that the automobile industry in China still lags behind other industrial sectors in terms of implementing GSCM.

Carter et al. (2006) provide an initial examination of the relationship between socially responsible actions (environmental initiatives and programs) undertaken by firms and financial performance. As noted by Al Halbusi, H., & Tehseen, S. (2017) CSR was mainly focused on the macro perspective with their great emphasis on the relationship between CSR initiatives and financial performance. This research, specifically, explores the effect of environmental purchasing on firm financial performance. Using regression analysis on 437 survey questionnaire respondents, the authors found empirical evidence linking environmental purchasing and firm performance. The findings also provide a link between environmental management and lower costs as well as increased income. Furthermore, purchasing managers can contribute to a firm's environmental initiatives with low-cost recycled packaging, package lightweighting, which not only reduces the cost of packaging, but also reduces transportation costs. In addition, Purchasing are advised to be involved in the design of products for disassembly, recycling, or reuse.

Rao and Holt (2005) study potential linkages between GSCM, economic performance and competitiveness amongst a sample of companies in South East Asia. For this purpose Survey questionnaire and conceptual model was developed. They suggested that green supply chains not only reduce cost savings, but they would also enhance sales, market share, and exploit new market opportunities.



Lee et al. (2012) explored the effect of GSCM efforts and other organizational factors on firm performance. They studied 223 Small and Medium Enterprises (SMEs) electronics industries in Korea. They examined GSCM practice and business performance through three organizational variables- employee satisfaction, operational efficiency, and relational efficiency. By surveying questionnaire and applying structured equation modelling, the authors found the Employee job satisfaction, operational and relational efficiencies have a significant effect on firms' performance.

GSCM identification is close to those of Perotti et al. (2012) and Eltayeba et al. (2011) who defined GSCM Practices as- Eco-Design (ECO), Green purchasing (GP), Environmental outcomes, Reverse logistics, Intangible outcomes, and Operational outcomes. The outcomes show that eco-design has a significant positive effect on the four types of outcomes (environmental outcomes, economic outcomes, cost reductions, and intangible outcomes). Reverse logistics were found to have a significant positive effect on cost reductions only. However, green purchasing was not found to have a significant effect on any of the four types of outcome .

A further definition is given by Green et al. (2012) who described the impact of GSCM (GSCM) practices on performance. Data was collected from 159 manufacturing managers and analyzed using a structural equation modelling methodology. The researcher found that adoption of GSCM practices by manufacturing organizations leads to improved environmental performance and economic performance, which, in turn, positively impact operational performance .

Hervani (2005) introduced an overview of the various issues related to environmental (green) supply chain management performance, Green Purchasing (GP) Green Manufacturing/Materials Management Green Distribution/Marketing Reverse Logistics. The used case studies and Cross-case Analysis related to performance measurement in environmental supply chains. The authors provide an integrative framework for study, design and evaluation of GSCM performance tools.

There is some evidence to suggest that the environmental proactivity and business performance and considered GSCM on production and operations manager of 186 Spanish companies which used questionnaires and focused on the environmental practices related to the change of logistics processes contribute to lean operational performance, at the same time as these practices related to product design develop marketing performance. Consequently the environmental proactivity certainly has a



significant effect on operational performance objectives and on marketing performance (Benito et al, 2005).

Chin et al. (2015) identified two-fold review on the relationship between GSCM (GSCM), environmental collaboration and sustainability performance and propose a plausible conceptual model to elucidate the relationship between these three variables in the context of Malaysian manufacturing companies in 2013. In view of this matter, environmental collaboration has been proposed as a moderator of the link between GSCM practices and sustainability performance. The presence of the environmental collaboration is expected to facilitate GSCM practices, which would ease the implementation of GSCM practices. The establishment of long-term collaborative relationship characterized by strong inter-organizational interactions would facilitate firms to pursue GSCM practices .

In 2015 Diab et al tried to figure out the impact of GSCM practices on organizational performance. The researchers chose six firms specialized in industrial sector in Jordan, which applied the concept of green manufacturing, Internal Environmental Management (IEM), Customers, Collaboration (CC), Green Purchasing (GP), Eco-Design and Packaging (ECO), and Warehousing and Green Building. The results show there is a positive impact of GSCM practices and its elements on organizational performance .

Diabat et al. (2013) examined the green supply chain practices and performances in an automotive industry. They considered the practices of GSCM (GSCM) such as- Internal environmental management (IEM), Eco-Design (ECO), Investment recovery (IR), Green purchasing (GP), Customer Cooperation (CC), Environmental practices in operational fields, Reverse logistics etc. On the other hand, they analysed Environmental performance, economic performance, Operational performance and Intangible performances as proxy for measuring GSCM performances. After conducting questionnaire survey on 50 experts including supply chain managers, purchasing managers, environmental management representatives, and other managerial staff, they found that design for environment, cooperation with customers, and reverse logistics are the top three GSCM practices which should be implemented to improve their GSCM performances .

Further examine the effect of GSCM practices on firm performance. They surveyed 230 South Korean manufacturers. They took Eco-design (ECO), Investment recovery (IR) & Environmental performance as proxy for GSCM (GSCM). They measured the firm performance through profitability, market share, sales growth and



earnings per share. Conducting factor analysis and hierarchical regression, they revealed that Eco-design and Investment recovery both are positively related to environmental performance and financial performance (Choi and Hwang, 2015.(

Younis et al. (2016) surveyed manufacturing industry in the UAE. They measured the GSCM (GSCM) through Eco-design (ECO), Green purchasing (GP), Environmental cooperation and Reverse logistics. The authors found that there is a positive relationship between the presence of formal certified Environmental Management System (EMS) and improved performance, such as reduced costs, improved quality, and reduction of waste in the design and equipment selection process and reduction of lead times.

A sample of 190 ISO 14001 certified manufacturing companies in Thailand. They took the variables- Green Purchasing (GP), Eco-Design & packaging (ECO), Reverse Logistics Practices and Green Legislation and Regulations for measuring the practices of GSCM (GSCM). On the other hand, they took Environmental Performance, Economic Performance and Intangible Performance variable as for firm performance. Through multiple regression analysis, they revealed that Quality and time-based strategy is positively related to environmental performance, economic performance, and intangible performance (Laosirihongthong et al, 2013). Also King and Lenox (2001) analyzed 652 U.S. manufacturing firms constituting 4483 firm-year observations. The researchers used Environmental Performance, Relative Emissions and Industry Emissions as a proxy of GSCM (GSCM) practice. Tobin's Q was used for measuring firm performance. They found that Environmental performance is associated with financial performance. Firms with lower emissions in their industries tend to experience higher financial performance in the subsequent year.

Finally, after conducting the content analysis, it is evident that GSCM practices- such as Internal Environmental Management, Green Purchasing, Customer Cooperation, Investment Recovery, Eco-Design etc. have significant positive impact on corporate performance, namely the triple bottom line, operational performance, marketing performance, and sustainability performance. Apart from the findings of this study, we would like to point out minor caveats. The researcher has analysed with twenty articles only, therefore findings should be interpreted cautiously.



References :

Ai Chin.T., Hon Tat. H. & Sulaiman.Z., 2015,'GSCM, Environmental Collaboration and Sustainability Performance'. Procedia CIRP, 26, 695 – 699.

Al Halbusi, H., & Tehseen, S. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR): A Literature Review. Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE .(

Anderson, S.W., Daly, J.D. and Johnson, M.F. 1999, 'Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?', Production and Operations Management, Vol. 8 No. 1, pp. 28-43.

Bose.I. & Raktim. P., 2012, 'Do GSCM initiatives impact stock prices of firms? ', Decision Support Systems, 52 , 624–634.

Carter. C.R., Kale. R.& Grimm.G.M., 2006,'Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation', Transportation Research Part E, 36 , 219-228.

Choi, D. & Hwang, T., 2015, 'The impact of GSCM practices on firm performance: the role of collaborative capability', Operations Management Research, 8, 69–83.

Diab.S.M., AL-Bourini.F.A & Abu-Rumman, A.H., 2015,'The Impact of GSCM Practices on Organizational Performance: A Study of Jordanian Food Industries' Journal of Management and Sustainability, Vol. 5, No. 1 .

Diabat, A., Khodaverdi, R. & Olfat, L., 2013, 'An exploration of green supply chain practices and performances in an automotive industry', The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 68, 949–961.

Eltayeb. T. K., Zailani. S. & Ramayah., 2011, 'Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes', Resources, Conservation and Recycling. 55, 495–506 .

Gonzalez-Benito. J. & Gonzalez-Benito.S., 2005, 'Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis', Omega 33 ,1 – 15 .

Green Jr. K.W., Zelbst. P.J., Meacham. J. & Bhadauria. V.S., 2012, 'GSCM practices: impact on performance', Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17 Iss 3 pp. 290 - 305

Hervani. A. A., Helms. M. M.& Sarkis. J., 2005),'Performance measurement for GSCM', Benchmarking: An International Journal, Vol. 12 Iss 4 pp. 330 – 353.



Ketokivi, M.A. and Schroeder, R.G., 2004, ‘Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices’, Journal of Operations Management, Vol. 22 No. 1, pp. 63-89.

King, A. & Lenox, M., 2001, ‘Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance’, The Journal of Industrial Ecology,5 (1), 105–116

Laosirihongthong, T., Adebanjo, D. & Tan, K. C., 2013, ‘GSCM practices and performance’, Industrial Management & Data Systems 113 (8), 1088 – 1109.

Large. R. O. & Thomsen. C. G., 2011,’Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany’, Journal of Purchasing & Supply Management, 17,176–184.

Lee, K.-H. and Cheong, I.-M., 2011, ‘Measuring a carbon footprint and environmental practice: the case of Hyundai Motors Co. (HMC)’, Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 No. 6, pp. 961-978.

Lee. S.M., Tae Kim. S. & Choi. D., 2012,‘Green supply chain practices and company performance’, Industrial Management & Data Systems, Vol. 112 Iss 8 pp, 1148 – 1180.

Perotti. S., Zorzini.M., Cagno. E.& J.L. Micheli. G., 2012, ‘Green supply chain practices and company performance: the case of 3PLs in Italy’, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 42 Iss 7 pp. 640 – 672 .

Rao. P. & Holt. D., 2005, ‘do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? ‘, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Iss 9 pp. 898 – 916 .

Rivera, J., 2004, ‘Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry’, Society and Natural Resources, Vol. 17, pp. 779-797.

Younis, H., Sundarakani, B. & Vel, P., 2016, ‘The impact of implementing GSCM practices on corporate performance’, Competitiveness Review, 26 (3), 216 – 245.

Zailani, S.H.M., Eltayeb, T.K., Hsu, C.C. & Tan, K.C.,2012), ‘The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance’,



International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 No. 6, pp. 721-745.

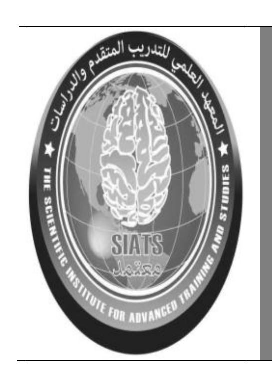
Zhu. Q., & Sarkis. J., 2004,'Initiatives and outcomes of GSCM implementation by Chinese manufacturers', Journal of Environmental Management, 85, 179–189.

Zhu. Q., Joseph Sarkis. J. & Geng. Y., 2005,'GSCM in China: pressures, practices and performance', International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Iss 5 pp. 449 – 468 .

Zhu. Q., Sarkis. J.& Lai. K., 2007,'Relationships between operational practices and performance among early adopters of GSCM practices in Chinese manufacturing enterprises, Journal of Operations Management, 22 , 265–289.







SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

أثر تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين

THE IMPACT OF APPLYING OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH SYSTEMS ON EMPLOYEES' PERFORMANCE

أُسامة محمد عبد الحميد أبونواس

osamaabunawwas@gmail.com

قُدِم هذا المشروع إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم

في السلامة والصحة المهنية

كلية الطب

جامعة سلطان زين العابدين – ماليزيا

2018م/1439هـ

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018

Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of applying occupational safety and health systems on employees performance, by identifying the commitment of the top management in applying these systems in companies, in addition to underlining the role of training and awareness of employees regarding to procedures and safe methods of performing work and increasing their productivity, As well to identify the reality experienced by companies in Jordan in terms of its commitment to the rehabilitation of specialists in occupational safety and health, therefore this field study on the Jordan Sweden Medical & Sterilization Co in Jordan has been made, While the sample size was 300 employees.

The study adopted two methods of scientific research methods, analytical descriptive approach and field research methodology, The descriptive statistical analysis of the data (arithmetic averages, standard deviations, percentages, repetitions) was used for all dimensions of the study, The results showed that the implementation of occupational safety and health systems directly affects the level of performance of employees, in addition to a strong correlation relationship between them, so that whenever the availability of occupational safety and health systems have a positive impact on the level of performance of employees and vice versa from the point of view of employees in the company, where the results showed that the dimensions of the study (job satisfaction, senior management commitment to provide occupational safety and health systems, employee training, accidents and work injuries, spatial and physical conditions) as the dimensions of the independent variable. The application of occupational safety and health systems explains 70% and the most important of these dimensions to the success of the application of occupational safety and health systems in raising the level of performance of employees is the commitment of the senior management to provide occupational safety and health



systems, where he alone interpreted 22% of the impact in the dependent variable, and second variable is accidents and work injuries, The third is the variable of the spatial and physical working conditions, where 52% of the variation in the performance of the employees was explained with the previous variables, the fourth is the variance of the job satisfaction as it was explained with the previous variables 62% in the dependent variable, Ranked The last five variable training workers where explained with previous variables 70% of the variance in the performance of workers from the perspective of employees in the company.

The study recommended several recommendations that would help in the implementation of occupational safety and health systems and improve the performance of employees in companies, such as intensifying training courses for employees, establishing a specialized department for occupational safety and health and providing specialized supervisors to follow the occupational safety and health procedures within the company, Providing a safe, stimulating and safe risk-free work environment, adopting occupational safety and health regulations and regulations within international and local standards, conducting further studies and research focusing on the importance of occupational safety and health In raising the level of performance of employees.

Keywords: Occupational Safety and Health, OHASAS 18001, Occupational Safety and Health Systems, Employee Performance, Working Conditions, Work Accidents, Staff Training, Job Satisfaction.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين، من خلال معرفة مدى التزام الإدارات العليا في تطبيق هذه الانظمة بالشركات، إبراز دور التدريب والوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وزيادة إنتاجيتهم، والتعرف ايضا على الواقع الذي تعيشه الشركات في الاردن من حيث التزامها بتأهيل المختصين بالسلامة والصحة المهنية، وتمت كدراسه ميدانية على الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم في الأردن، حيث بلغت عينة الدراسة 300 موظف.

تبنت هذه الدراسة منهجين من مناهج البحث العلمي، المنهج الوصفي التحليلي و منهج البحث الميداني، وتم استخدام في عمليات التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، النسب المئوية، التكرارات) لجميع أبعاد الدراسة، أظهرت النتائج أن تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية يؤثر بشكل مباشر على مستوى اداء العاملين، اضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية



قوية بينهم، بحيث كلما توفرت أنظمة السلامة والصحة المهنية أثر بشكل إيجابي على مستوى اداء العاملين و العكس صحيح من وجهة نظر العاملين في الشركة، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الدراسة المتمثله (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) كأبعاد المتغير المستقل تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية تفسر 70% من الأثر على مستوى أداء العاملين، وأن أهم هذه الابعاد لنجاح عملية تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية في رفع مستوى اداء العاملين هو التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية حيث فسر لوحده 22% من الأثر في المتغير التابع، وثانيا متغير حوادث واصابات العمل حيث فسر مع متغير التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية 43% من التباين في المتغير التابع، ثالثا متغير ظروف العمل المكانية والمادية حيث فسر مع المتغيرات السابقة 52% من التباين في اداء العاملين، رابعا متغير الرضا الوظيفي حيث فسر مع المتغيرات السابقة 62% في المتغير التابع، وجاء في المرتبة الخامسة الاخيرة متغير تدريب العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة 70% من التباين في اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي من شأنها أن تساعد في تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية وتحسين اداء العاملين في الشركات، كالعمل على تكثيف دورات لتدريب العاملين، وإنشاء قسم متخصص بالسلامة والصحة المهنية وتوفير مشرفين متخصصين بمتابعة إجراءات السلامة والصحة المهنية داخل الشركة بما يتناسب مع أعداد العاملين، وتوفير بيئة عمل أمنة ومحفزة وسليمة خالية من المخاطر، و إعتماد قوانين ولوائح خاصة بالسلامة والصحة المهنية ضمن المواصفات الدولية والمحلية، إجراء مزيد من الدراسات والبحوث التي تركز على أهمية توفير أنظمة السلامة والصحة المهنية وأثرها في رفع مستوى آداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: السلامة والصحة المهنية، OHSAS 18001، أنظمة السلامة والصحة المهنية، أداء العاملين، ظروف العمل، حوادث واصابات العمل، تدريب العاملين، الرضا الوظيفي.



الفصل الاول

المبحث الاول : المقدمة

إن التحديات المعاصرة التي تواجه الشركات بمختلف تصنيفاتها وأهدافها تحتم على عامليها التعلم واكتساب المعرفة وزيادة رصيد الخبرات وتطوير المهارات وزيادة الكفاءة والاداء، حتى تستطيع أن تتبوأ مكانة مرموقة، والمضي قدماً بكوادر قادرة على أن تحقق اكتفاءاً في أي مجال يمكن لها تحقيقه .

كما أن الشركات تعيش اليوم في عصر العولمة والانفتاح العلمي والتطور التكنولوجي في مختلف الميادين ، والتي جعلت من العالم قريةً كونيةً صغيرة ، واقتصاداً عالمياً قائماً على التنافس والتميز، الأمر الذي يحتم على إدارات تلك الشركات ضرورة امتلاكها القدرة على عمل إعادة لترتيب الأوضاع، والاستفادة من تجاربها وخبراتها السابقة، والعمل على تبني مفهوم " السلامة أولاً " كمدخل لتحسين أدائها ونموها والحفاظ على مواردها المختلفة وكفاءة عامليها([1]).

لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية في الشركات عامة تبذل جهوداً كبيرة لإيجاد القوى العاملة اللازمة لتنفيذ الخطط و المهام بالصورة المثلى ، فهي تسعى إلى استقطاب أفضل ما هو متاح من عناصر بشرية ذات كفاءة وقدرة مميزة ، لانه أصبح ينظر الى المورد البشري على أنه أهم موارد الشركات ، وأحد العناصر المؤثرة كثيراً في الأداء الكلي للشركات ، ولكن لا يكتمل هذا الأمر إلا من خلال عدة عوامل من أهمها الاهتمام بتوفير أماكن عمل آمنة ومناسبة لأداء هذه

الإسلامية، الجامعة فيها". مجلة العاملين نظر وجهة من جامعة الأقصى في المتعلمة المنظمة أبعاد توافر (2011). "مدى.زكي مرتجى، ؛ بسام حشيش، أبو
([1]). العدد 2. ص 397-438 . 19المجلد



المهمات تتوافر فيها الظروف البيئية والشروط المادية الملائمة[2]، لأن المورد البشري شديد التأثر بظروف العمل الغير محفزة والغير مساعدة على إشباع مختلف حاجاته في إطار العمل خلاف باقي الموارد في الشركات [3].

وتسعى الشركات على اختلاف أحجامها وأهدافها للحفاظ على مواردها عامةً وبشكل خاص الموارد البشرية التي هي عصب كافة عمليات الشركة ، من خلال وضع وتطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية للتقليل من حوادث العمل و وقاية العاملين من المخاطر و الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل[4]، وتبرز أهمية أنظمة السلامة والصحة المهنية أيضاً من كونها أحد ضرورات اي عمل من مجالات الحياة، لما تمثل تلك الأنظمة أهمية بالغة في الحفاظ على العاملين وحياتهم داخل الشركة وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة لهم ، وكذلك الأمر الحفاظ على ممتلكات المنظمة على حد سواء[5]، وتعد حوادث العمل والإصابات الناجمة عنها من أصعب المشاكل التي تواجهها الشركات كافة ، كون أن أي ضرر يلحق بالعنصر البشري يعتبر مأساه لها ، فضلاً عن الأضرار التي تصيب الموجودات المادية ، ومن هنا تنبع أهمية الحفاظ على العنصرين البشري والمادي للشركة وضمان سلامتهما من المخاطر[6] .

(2)سالم، سلامة. (2009). "واقع الصحة والسلامة المهنية في المنشآت الصناعية في فلسطين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد16، ص141-184.

(3)مشعلي، بلال. (2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس.

(4)المديفر، فهد. (2006). "مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية التقنية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

(5)الشمري، زهرة عبد محمد. (2009). "تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية OHSAS : 18001.2007" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية. مجلد 15 . العدد 53 . ص 105.

(6)العقايلة، محمود. (2003). الإدارة الحديثة للسلامة المهنية. عمان: دار صفاء للنشر.



كما أن الشركات الصناعية تعد من أكثر أماكن العمل عرضة للمخاطر ، وهي بحاجة شديدة لتطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية،وذلك كون أن طبيعة العمل في هذه الشركات تكون محفوفة بالمخاطر، ويجد العاملون أنفسهم عرضة للإصابة بالأمراض المختلفة وحوادث العمل [7] .

ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بالسلامة و الصحة المهنية وسن التشريعات والقوانين وعقد المؤتمرات الدولية و المحلية التي تهدف لحماية العامل بالعمل، إضافة إلى الوقاية من الإصابات والحوادث الصحية التي تنجم عن العمل وعمل تقليل للمخاطر التي ترتبط في بيئة العمل[8] . و لتمكين الشركات من العمل على تحقيق مصالحها وأهدافها واستمراريتها لابد من وضع إجراءات للسلامة و الصحة المهينة في الشركات وإيجاد بيئات عمل جيدة وخالية من اي مخاطر اضافة إلى توعية الموظفين بقواعد .

السلامة وذلك بهدف الوقاية من أي مخاطر قد تواجه العمل وتحقيق قدر كبير من السلامة والصحة المهنية والقليل من الخسائر البشرية والمادية مما يعمل على المساعدة بخفض التكاليف وزيادة الإنتاجيه وكفاءة العاملين [9]، لهذا

([7]) الهابيل، وسيم وعايش، علاء. (2012). "تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات من وجهة نظر العاملين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20. العدد2. ص 38-143.

([8]) أبو شيخة، نادر احمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر. ط1 .

([9]) أبو خضير، إيمان سعود. (2007). "إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية :تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة". رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود.



أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمرا إجباريا لبقاء الشركة، و منه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغّيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرّئيسية لكل منشأه غايتها تطوير الاداء والكفاءة و الفعالية[10] .

وقد اتجهت بعض الشركات في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية والإلتزام بها من أجل تحقيق أفضل النتائج وزيادة أداء وكفاءة العاملين، و لكن تطبيق هذه الانظمة لا يؤدي إلى تحقيق المبتغى منها ما لم يتم إتباعها بجميع ما تتطلبه من مبادئ و شروط، و التي من أبرزها حسن إدارة واستثمار العنصر البشري[10]، حيث تقوم على أساس تغيير النظرة التقليدية الموجهة للعنصر البشري على أنه مجّرد آلة تتلّقى التعليمات وتنفذ الأوامر و ذلك بإرتكازها على تطوير سلوكه و خصائصه وتحويله إلى عنصر مدرب ومحّفز يتمّتع بمختلف المهارات التي تخّول له المشاركة بآرائه و مقترحاته وإبداء رغباته و تحّمل المسؤوليات المنوطة به .

المبحث الثاني: مشكلة الدراسة

يشهد الوضع في الاردن العديد من التغيرات منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تتطلب توفير الانواع المختلفة من الموارد وفي مقدمتها العنصر البشري المواكب لتلك التغيرات، مما تطلب ذلك توفير بيئة العمل السليمة والامكانيات الصحية المطلوبة لحماية هذا المورد الحيوي وحصوله على كامل مقومات الفاعلية والكفاءة من جهة والمحافظة على انتاجية العاملين من جهة اخرى [11]، ويمكن بلوغ ذلك من خلال الاهتمام بادارة السلامة والصحة المهنية في الشركات الاردنية .

---

(10)حسين، أحمد علي. (2009). "إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5. العدد 16. ص 70-93 .

(11)حلمي، أحمد ؛ العفشوك، عبد المنعم. (2000). السلامة والصحة المهنية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر.



إن المراقب لقضايا السلامة والصحة المهنية في الشركات الصناعية يلاحظ القدر الكبير من المخالفات لقواعد السلامة والصحة المهنية في هذه الشركات، ويلاحظ أيضاً دون أدنى عناء غياب وتناسى الأهمية لتطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية لدى الكثير من الشركات، ولا شك أن إهمال مثل هذه الأنظمة يؤدي الى وقوع الحوادث والإصابات أثناء تأديتهم أعمالهم والتي من الطبيعي أن تحصل وبكثرة في بيئة عمل لا تتمتع بأدنى مقومات المحافظة على حياة العامل ومستقبله، وكما هو معروف بأن بيئة العمل تكون زاخرة بالأماكن شديدة الخطورة بسبب وجود الماكينات وخطوط الإنتاج بكل عناصرها الخطرة منها الكيميائي، الميكانيكي، والكهربائي التي تكون مكشوفة مما تؤثر على أيدي الزائرين والعاملين على حد سواء بسبب اتصالهما المباشر، اضافة الى أن طبيعة البنية للشركة التحتية لا تنطبق عليها أدنى معايير انظمة السلامة والصحة المهنية[12].

اضافة الى ذلك فإن انتاجية وأداء العاملين يعتبر من المواضيع المهمة والحيوية في مجال ادارة الانتاج والعمليات والتي كانت ولا زالت محور اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في هذا المجال بشكل عام، واهميته البالغة لدى مدراء الشركات الصناعية الذين يصبون جل اهتماماتهم وافكارهم على كيفية تحسينها وتطويرها داخل تلك الشركات بشكل خاص، ومن هذا المنطلق يمكن لنا ان ندرس اثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية في تلك الشركات الصناعية بانتجاية وكفاءة واداء العاملين فيها من خلال توفيرها لمناخ العمل الصحي وبيئة العمل المناسبة لعامليها من خلال العمل على التخلص من مسببات المخاطر والتقليل من فترة التعرض لذلك[13]، وهذا بالتالي يساعد على تقليص الهدر في المواد

[12] البيقاوي، بهيج. (1999) "السلامة المهنية في مصانعنا الوطنية". مجلة المهندس الفلسطيني بغزة. المجلد 4. العدد 44.

[13] الهابيل، وسيم وعايش، علاء. (2012). "تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات من وجهة نظر العاملين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20. العدد2. ص 38-143.



الاولية والمصنعه الناجمه عن حوادث واصابات اولئك العاملين، وبالتالي الارتقاء بمستوى جوده المنتجات وتحسينها وزيادة انتاجية وكفاءة العاملين اضافة الى محافظتها على العنصر البشري من مخاطر وحوادث واصابات العمل اليومية والمتكررة اثناء اوقات العمل[14]. وبناء الوعي لدى العاملين باهمية انظمة السلامة والصحة المهنية[15]. لذا يرى الباحثون وجوب توضيح اثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية بكفاءة واداء وانتاجية العاملين. ومن هنا تُبرز هذه الدراسة التي تسعى للإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

المبحث الثالث: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية أولاً من صفتها البحثية في أنها تتناول موضوعي انظمة السلامة والصحة المهنية و أداء العاملين معاً في دراسة واحدة، كما أنها تتناول موضوع انظمة السلامة والصحة المهنية وما يحويه من مضامين حيوية تهم الشركة والعاملين فيها بشكل عام، والتي تسهم في تطوير أداء الشركة والارتقاء بأداء العاملين فيها، كما أنها تتطرق لأحد أكثر المواضيع أهمية هو اثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين، والتعرف على أبرز نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الأنظمة.

([14])شحادة، نظمي ؛ الباشا، محمد ؛ الجيوسي، محمد ؛ الحلبي، رياض. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر.

([15])زيدان، حسان. (1994). السلامة والصحة المهنية. عمان: دار الفكر للنشر.



كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من حاجتها الماسية إلى توفير البيئة المناسبة للعاملين في الشركات الصناعية ، لما يقومون به من دور مهم وحيوي بالتعامل مع الالات والمعدات الثقيلة وظروف العمل المختلفة ، إذ أن العاملين الذي لا يعانون أبداً من الضغوط وعدم الرضا الوظيفي والذين قد توفرت لهم كافة الظروف المحيطة لتساعدهم على إنجاز عملهم على أكمل وجه، يكون أداؤهم وتعاملهم واستجابتهم لانظمة السلامة والصحة المهنية بالشكل المنشود ويقدمون أقصى ما يملكون من قدرات

يكون أداؤهم وتعاملهم واستجابتهم لانظمة السلامة والصحة المهنية بالشكل المنشود ويقدمون أقصى ما يملكون من قدرات للمحافظة على استمرارية العمل والشركة الذين يعملون بها ، بخلاف أولئك اللذين يعانون من الضغوط والإضطرابات النفسية في العمل نتيجة لقلة توفر الظروف النفسية والمادية والمكانية المناسبة لهم .

تقوم الدراسة بإثارة انتباه العاملين والادارات العليا في الشركة المبحوثة إلى أحد أكثر المواضيع الإدارية أهمية وهو تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية ، والوقوف على الإطار المفاهيمي لأنظمة السلامة والصحة المهنية ، بعد ذلك البحث في الطريقة التي سيتم عبرها ترسيخ هذا المفهوم بأشكاله المختلفة في تدعيم أداء وكفاءة العاملين ، من خلال تكوين إطار من المعرفة والرؤية يخلق لهم الإحساس بأهمية انظمة السلامة والصحة المهنية كمطلب أساسي لنمو ونجاح الشركات التي يعملون بها، والتعرف على الإجراءات الواجب إتباعها عند أدائهم لأعمالهم، لما لأنظمة السلامة والصحة المهنية من دور كبير في التقليل من حجم الخسائر في الممتلكات والأرواح من المخاطر المحتملة وتحسين للاداء وزيادة كفاءة العاملين وضمان الرضا الوظيفي، كما انها ستساعد هذه الدراسة أصحاب الشركات بالتعرف على انظمة السلامة والصحة المهنية، وبالتالي المحافظة على أداء الشركة بصورة منتظمة دون توقف، وستساعد المنظمات الرقابية في الرجوع



إلى الانظمة الوقائية التي تعنى بالسلامة والصحة المهنية وتوضيح الأهمية من الإمتثال بمثل هذه الأنظمة ومدى توفير وتدريب كوادر تُعنى بالسلامة والصحة المهنية.

مما لا شك فيه أن أقسام الشركة المبحوثة تقدم العديد من الخدمات التي تطال غالبية سكان المجتمع وبشكل فائق الأهمية، وأن أداء العاملين بهذه الأقسام بشكل نشيط وفعال يؤثر على الجودة في الخدمات المقدمة من قبلهم، ولعل من أهم المواضيع التي تؤثر على أداء وكفاءة العاملين بهذه الأقسام هي تطبيق والالتزام بانظمة السلامة والصحة المهنية فيها، تأتي أهمية البحث أيضاً من إمكانية اعتماد نتائجه من قبل الشركات لدراسة تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية التي تقلل من حوادث العمل و بالتالي قد يتحسن مستوى أداء وكفاءة العاملين.



المبحث الرابع: نموذج وفرضيات الدراسة

نموذج الدراسة يتحدث عن علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والشكل التالي (1.1) يوضح هذه العلاقة:

المتغير التابع
المتغيرات المستقلة
الرضا الوظيفي
إلتزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية
أداء العاملين
H_0
تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية
تدريب العاملين
حوادث واصابات العمل
ظروف العمل المكانية والمادية
H_{01}
H_{02}
H_{03}
H_{04}
H_{05}

الشكل 1.1: نموذج الدراسة

بناء على نموذج الدراسة السابق فإن الدراسة إحتوت على مجموعة من الفرضيات والتي تبين أثر تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين ، وتم تقسيمها الى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية :

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير انظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) على أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي للعاملين و أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التزام الادارة العليا بتوفير انظمة السلامة والصحة المهنية و أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03}: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب العاملين و أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.



الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04}: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوادث واصابات العمل و أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{05}: لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل المكانية والمادية و أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

المبحث الخامس: أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة :

سيهدف البحث إلى دراسة وتحليل أثر تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية على أداء العاملين بالشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

الأهداف الخاصة للدراسة:

1. معرفة مدى الرضا الوظيفي عن أنظمة السلامة والصحة المهنية المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.
2. معرفة مدى التزام الادارة العليا ودورها في تطبيق وتوفير قواعد وانظمة السلامة والصحة المهنية المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.



3. إظهار دور التدريب والوعي لدى العمال بالمواضيع المتعلقة في الطرق والأساليب الأكثر آمناً وأثره على اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.
4. التعرف على مقدار وعي العاملين والادارة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم في التقليل من الحوادث واصابات العمل.
5. التعرف على مدى إهتمام ادارة الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم بظروف العمل المكانية والمادية.
6. الخروج بنتائج وتوصيات ذات مغزى يمكن تقديمها إلى الشركة المبحوثة للمساهمة في تطوير وتحسين اداء وكفاءة العاملين والالتزام بانظمة السلامة والصحة المهنية.

المبحث السادس: تساؤلات الدراسة

وبشكل عام تتمحور مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات التالية :

السؤال الاول؛ ما هو تصورات المبحوثين لمدى تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية على اداء العاملين في شركة الاردنية السويدية، المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الاول؛ ما هي تصورات المبحوثين لمدى الرضا الوظيفي عن السلامة والصحة المهنية المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟



السؤال الفرعي الثاني؛ ما هو تصورات المبحوثين لمدى التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة الصحة المهنية المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

السؤال الفرعي الثالث؛ ما هي أهمية تدريب العاملين وأثره في اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

السؤال الفرعي الرابع؛ ما هو مقدار وعي العاملين والادارة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم في التقليل من الحوادث واصابات العمل ؟

السؤال الفرعي الخامس؛ هل هناك أهتمام من قبل ادارة الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم بظروف العمل المكانية والمادية ؟

السؤال الثاني؛ ما مستوى اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

السؤال الثالث؛ ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية و اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم من وجهة نظر العاملين في شركة ؟



الفصل الثالث

المبحث الاول: منهجية الدراسة

تقوم الدراسة هذه بإستخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعتمد ويركز على دراسة الظاهرة او الواقع والمتركزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، وتم أستعرض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأثر تطبيق أنظمة السلامه والصحة المهنية على أداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية، إضافة الى الرجوع للدراسات السابقة وإجراء بعض المقارنات والتحاليل إن أمكن ذلك لتغطية الجوانب النظرية في الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني؛ أُستخدم لتغطية الجوانب التطبيقية في هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة عبره من الإجابة عن تساؤلات فرضياتها، واختبار صحتها، وتلخيص نتائجها من خلال الاعتماد على استبيانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة بناءاً على الخطوات العلمية والعملية المتعارف عليها والمعتمدة.

المبحث الثاني: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية؛ تقتصر الدراسة هذه على الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم في الأردن .
2. الحدود البشرية؛ تم تطبيق الدراسة هذه على الموظفين المتمثلين في (المختبرات، الصيانة، الانتاج، المستودعات، المكاتب)
3. الحدود الزمانية؛ قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الأول من عام [2016] وحتى الفصل الثالث من عام [2017].



4. الحدود الموضوعية؛ تركز الدراسة هذه على موضوع أثر تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية على اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم في الاردن.

المبحث الثالث: المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

قام الباحث بتحديد المتغيرات الديموغرافية الشخصية لأفراد العينة الدراسة، إذ تضمنت كلاً من (الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، العمر)، وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي لأفراد العينة وإحتساب العدد والنسب المئوية لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة ظهرت لدينا النتائج كما هي موضحه بالجدول رقم (2.3) على النحو التالي:



جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية



المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	200	68.7
	انثى	91	31.3
	المجموع	**291**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	59	20.3
	دبلوم	95	32.6
	بكالوريوس	116	39.9
	دراسات عليا	21	7.2
	المجموع	**291**	**%100**
الحالة الاجتماعية	أعزب	236	81.7
	متزوج	55	18.9
	المجموع	**291**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	65	22.3
	5-9 سنوات	143	49.1
	10 سنوات فاكثر	83	28.5
	المجموع	**291**	**%100**
العمر	20 - 30 سنة	60	20.6
	31- 40 سنة	120	41.2
	41 – 50 سنة	81	27.8
	51 سنة فأكثر	30	10.3



المجموع	291	%100

يظهر من الجدول رقم (2.3) أن الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (41.2 %) في المرتبة الاولى، يلي ذلك الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة (27.8%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة بواقع (20.6 %)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (10%).

وبالنسبة لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (68.7%) من عينة الدراسة من الذكور، مقابل (31.3%) من الإناث ، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (39.9%) من هم حملة درج البكالوريوس ، والمرتبة الثانية بنسبة بلغت (32.6%) من حملة دبلوم ، وفي المرتبة الثالثة حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة بلغت (20.3%) ، وأخيرا جاءت حملة الدراسات العليا بنسبة بلغت (7.2%) من عينة الدراسة.

أما بنسبة للحالة الاجتماعية لعينة الدراسة فقد جاء في المرتبة الاولى فئة الأعزب بنسبة بلغت (81.1%) ، أما المرتبة الثانية فقط جاءت الفئة (متزوج) بنسبة بلغت (18.9%).

أما مدة سنوات الخبرة في العمل الحالي فقط جاءت الفئة (5 - 9) في المرتبة الاولى بنسبة بلغت (49.1%)، والفئة (10 سنوات فأكثر) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (28.5%)، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (22.3%) من عينة الدراسة.



المبحث الرابع: ثبات أداة الدراسة

"ان الهدف من الثبات اختبار النتائج نفسها وأن يعطيها في حالة تكراره على العينة ذاتها و تحت نفس الظروف"[16]، "أي إن القياس لا تختلف نتائجه من حالة إلى أخرى، إن ثبات و اعتمادية المقياس يتحدد بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية من الخطأ العشوائي فقط و من ثم فأن ثبات المقياس يرتبط أساسا بالاتساق و الدقة و القدرة تكون فيه عملية القياس خالية

من الخطأ العشوائي فقط و من ثم فأن ثبات المقياس يرتبط أساسا بالاتساق و الدقة و القدرة على التنبؤ في نتائج الدراسة، و لكي يكون المقياس صادقا يجب إن يتصف أولا بالثبات و إذ لم يتصف بالثبات فأنه لم يتصف بالصدق"[17].

"ومن اهم طرق إحتساب ثبات القياس الاعتمادية هي طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency Method) و هي الطريقة الأكثر شيوعا في الاستخدام، كما إن الاتساق الداخلي يعمل على قياس درجة تجانس المتغيرات ضمن المجموعة الواحدة و هي تقاس بعدة طرق ومن اهمها اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha والذي أصبح الأكثر شهرة و استخداما في البحوث و الاعتماد عليه بصورة رئيسية" [18].

---

[16] الظاهر، زكريا ؛ عرجماية، جاكلين ؛ عبد الهادي ، جودت .(1999). مبادئ القياس و التقويم في التربية. عمان: مكتبة دار الثقافة للتوزيع و النشر.

[17] الصحن، محمد فريد ؛ أبو بكر، مصطفى. (2002). بحوث التسويق مدخل تطبيق لفاعلية القرارات التسويقية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

[18] Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd Edit.) McGraw-Hill. Hillsdale, NJ.

"إن القيمة المقبولة لمعامل الثبات في البحوث الاستطلاعية التي أوصى بها كلا من كرونباخ[19] ونونالي[20] هي (70%)، في حين يرى الباحث سيكاران[21] وكلا من الباحثين أمير و سوندرباندريان[22] إن النسبة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) ، و قد جرى اختبار الثبات لأداة القياس بعد جمع البيانات من خلال احتساب معامل ارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للعلاقة بين تطبيق انظمة السلامة والصحة المهنية على اداء العاملين، حيث بلغت قيمة كرونباخ الفا في هذه الدراسة ما نسبته (89%) و هي تعد نسبة عالية في البحوث الاستطلاعية إذ أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة والمقترحة من قبل الباحثين المشار اليهم في أعلاه، والجدول رقم (3.3) يوضح طريقة استخراج معامل الثبات للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.

---

(19)Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. Journal of marketing research,16: 6-17.
(20) Cronbach, L. (1970). Essentials of Psychological Testing .New York: Harper & Row Publishers,Inc.
(21) Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business. New York: John Wolfley & Son.
(22) Aczel, A. D., & Sounderpandian, J. (2002). Complete business statistics (Vol. 1). McGraw-Hill/Irwin.



جدول 3.3: قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) للأداة ككل ولمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	الفقرات	Cronbach Alpha
1	الرضا الوظيفي	6-1	0.89
2	التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية	12-7	0.86
3	تدريب العاملين	18-13	0.89
4	حوادث واصابات العمل	24-19	0.85
5	ظروف العمل المكانية والمادية	30-25	0.86
6	اداء العاملين	42-31	0.85
–	**الاداة ككل**		**0.89**



الفصل الثالث

المبحث الاول: مناقشة النتائج والتوصيات

المطلب الاول: مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الاول؛ ما هو تصورات المبحوثين لمدى توفر أنظمة السلامة والصحة المهنية على اداء العاملين المستخدمة في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين نحو مدى توفير أنظمة السلامة والصحة المهنية (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) جاءات بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.79) مرتفعاً حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة واتفقت هنا مع دراسة[23] التي توصلت الى أهمية توفير انظمة السلامة والصحة والمهنية في المنشآت الصناعية وايجاد قسم او مسؤول عن السلامة والصحة المهنية، وأختلفت مع دراسة[24] التي توصلت لا يوجد أهتمام بتطبيق أمور السلامة

[23] الشريف، حسين. (2001). "السلامة وعلاقتها بأداء العاملين في منشآت القطاع الخاص الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

[24] مشعلي، بلال. (2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس.



المهنية وتطوير ظروف وبيئة العمل، وكما اختلفت ايضا مع دراسة[25] والتي بينت نتائجها أنه لا يتوافر في الجهة المبحوثة الكثير من اجراءات الأمن والسلامة المهنية، بالإضافة إلى قلة الوعي والمستوى المعرفي لدى عينه الدراسة بانظمة الامن و السلامة المهنية المستخدمة، ودراسة[26] أظهرت عدم الالتزام بتوفير الانظمة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية. أما على مستوى الابعاد فجاء التزام الادارة العليا بتوفير انظمة

السلامة والصحة المهنية بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) بدرجة مرتفعة ويفسر ذلك من خلال أخذ الإدارة بتوصيات العاملين وملاحظاتهم لتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية و وجود متابعة مباشرة ودورية من قبل المسؤولين لتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، وكذلك تفعيل مستوى التعاون بين العاملين والادارة من اجل تحقيق الامثل لانظمة السلامة والصحة المهنية، واتفقت مع دراسة[27] التي وأوضحت نتائجها أن التزام الإدارة العليا بصياغة سياسة السلامة والصحة المهنية يؤثر بشكل متوسط على فعالية إجراءات السلامة المهنية في المختبرات، و أن توفير قواعد ووسائل السلامة يؤثر بدرجة متوسطة على فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية، واختلفت هذه النتجية مع دراسة[28] التي أظهرت عدم التزام الادارة بانظمة السلامة والصحة المهنية وأنه لا يوجد هناك كفاءة في التشريعات والجهات الرقابية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية، وجاء في المرتبة الثانية مجال حوادث واصابات العمل بمتوسط حسابي بلغ

---

(25)المديفر، فهد. (2006). "مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية التقنية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

(26)مزاهرة، أيمن والنوافعة؛ سلامة والمرشد، محمد. (2009). "دراسة مدى الالتزام بمتطلبات السلامة والصحة المهنية في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة". مجلة كلية التربية. العدد6. ص 444-458

(27)الهابيل، وسيم وعايش، علاء. (2012). "تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات من وجهة نظر العاملين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20. العدد2. ص 38-143.

(28)مزاهرة، أيمن والنوافعة؛ سلامة والمرشد، محمد. (2009). "دراسة مدى الالتزام بمتطلبات السلامة والصحة المهنية في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة". مجلة كلية التربية. العدد6. ص 444-458 .



(3.92) من خلال حرص العاملين والادارة على التدريب مما يساعد في تقليل اصابات العمل وكذلك وجود تعاون بين العاملين داخل العمل لمواجهة المخاطر وكذلك الادراك الكامل من قبل العاملين نحو ان انظمة السلامة لها دور كبير في تقليل اصابات العمل، وأتفقت مع دراسة[29] التي توصلت الدراسة أن السلامة والصحة المهنية هو مجال الاهتمام بحماية المورد البشري من مخاطر حوادث العمل والأمراض المهنية وحماية الموارد المادية من الضرر وان هناك تأثير لحوادث العمل والامراض المهنية سلبا على الكفاءة الأنتاجية والاداء في المؤسسات الصناعية بسبب التكاليف المباشرة وغير المباشرة المترتبة عليها، كما اتفقت ايضا مع دراسة[30] والتي بينت نتائج دراستها أن العاملين الذين تعرضوا لإصابات المهنية يختلفون في تصورهم وإدراكهم لمناخ وسلوكيات السلامة وظروف العمل عن الذين لم يتعرضوا لحوادث وإصابات مهنية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة[31] التي أظهرت أن أكثر حوادث العمل والأمراض المهنية وقوعاً هي بسبب الآلات والمعدات كما أن هاتين الظاهرتين تقلل من اداء وكفاءة العاملين الانتاجية وهو ما يرفع من تكلفة الانتاج أيضاً نتيجة عدم اهتمام الادارة والعاملين بانظمة السلامة والصحة المهنية مما رفع مستوى اصابات العمل لدى العامين، كما اختلفت ايضا مع دراسة[32] التي بنت احد نتائجها ان ان المدراء يتسلموا شكاوي من العاملين بكثرة الاصابات التي يتعرضو لها نتيجة عم توفر معدات وقائية لهم وعدم اهتمام الادارة بذلك، أما في المرتبة الثالثة جاء مجال تدريب العاملين

---

[29] بوخمخم، عبد الفتاح؛ حنان،علي موسى.(2009). "أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية". رسالة ماجستير، جامعة مسيلة.

[30] Kanten, S. (2013). The relationship among working conditions safety climate safe behaviors and occupational accidents: An empirical research on the marble workers. A multidisciplinary journal of global macro trend, 2(4), 173-182.

[31] موسى، حنان. (2007). "الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة منتوري

[32] Shikdar, A. A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. Computers & industrial engineering, 45(4), 563-572.

بمتوسط حسابي بلغ (3.84) بدرجة مرتفعة أيضا حيث تفسر هذه النتيجة على اهتمام الشركة فقط في تدريب العاملين على إجراءات السلامة عن طريق المحاضرات و نشرات مطبوعة بشكل عام وهناك نقص في تدريب المتخصص من الجهات الخارجية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة[33] التي أظهرت أن مدراء المنشآت يركزون فقط في تدريبهم للعاملين على برامج السلامة المختلفة من خلال التدريب الإرشادي والحلقات والتدريب العام بينما لا يوجد اهتمام بالتدريب المتخصص، واختلفت مع دراسة[34] ودراسة[35] التي أظهرت بعدم وجود تدريب للعاملين وأنهم غير مؤهلين في مجال عملهم مما يؤثر على العاملين بشكل سلبي وظهور اصابات ويقلل الانتاجية وان هناك نقص في المهارات لدى العاملين، أما في المرتبة الرابعة فقد جاء مجال ظروف العمل المكانية والمادية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وهذه دلالة على قلة أهتمام الشركة بظروف العمل المكانية والمادية من وجهة نظر العاملين داخل الشركة من خلال عدم مكافئة الراتب لمقدار الجهد المبذول وتحسين ظروف العمل بشكل عام، واتفقت هنا مع دراسة[36] التي بينت نتائجها أن الجهة المبحوثة لا تهتم بتطبيق أمور السلامة المهنية وتطوير ظروف وبيئة العمل، كذلك اتفقت مع دراسة[37] التي

---

[33] الشريف، حسين. (2001). "السلامة وعلاقتها بأداء العاملين في منشآت القطاع الخاص الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

[34] Yeow, P. H., & Sen, R. N. (2003). Quality, productivity, occupational health and safety and cost effectiveness of ergonomic improvements in the test workstations of an electronic factory. International journal of industrial ergonomics, 32(3), 147-163.

[35] مشعلي، بلال. (2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس.

[36] حسين، أحمد علي. (2009). "إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5. العدد 16. ص 70-93 .

[37] Lin, J., & Mills, A. (2001). Measuring the occupational health and safety performance of construction companies in Australia. Facilities, 19(3/4), 131-139.

بينت نتائجها ان أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسه كانت بشكلها العام ناتجه عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل، وان هناك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة بطبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل في المتغير الإستجابي الأداء الوظيفي، وأحتل أخيراً بُعْد الرضا الوظيفي المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بدرجة متوسطة أيضا وهي دلالة على عدم الرضا الكامل لدي العاملين في الشركة، من خلال تكليف العاملين داخل الشركة بانجاز عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد و قلة الصلاحيات الممنوحه لمسؤولين السلامة والصحة المهنية في مجال خدمة الموظفين، واتفقت مع دراسة[38] التي بينت نتائجها ان موضوع السلامة والصحة المهنية تهتم به الشركات خوفا من المقاضاة وأن العوامل التي تؤثر على مستوى السلامة في تلك الشركات المركز المالي للشركة، اي إنه كلما كان المركز المالي للشركة كبيرا كان مستوى السلامة فيها أعلى، مما يعني ان موضوع السلامة والصحة المهنية في الشركات هو موضوع ثانوي وليس له اهمية كبيرة، وكذلك دراسة[39] التي أظهرت أن قليل من المنشآت الصناعية تهتم بإيجاد قسم أو مسئول متخصص بالسلامة عدم وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أتفقت مع دراسة[40] التي اظهرت وجود قلة الرضا العاملين من خلال الضغوط العمل وساعات العمل الكثيرة وايضا طبيعة العمل نفسه.

---

(38) الشريف، حسين. (2001). "السلامة وعلاقتها بأداء العاملين في منشآت القطاع الخاص الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

(39) Cudjoe, S. F. (2011). An assessment of occupational health and safety practices on job performance at the Tetteh Quarshie Memorial Hospital, Mampong-Akuapem. An MSc Thesis Submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology Ghana.

(40) Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. Journal of applied psychology, 90(1), 77.



مناقشة نتائج السؤال الثاني؛ ما مستوى اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم ؟

توصلت الدراسة أن ما مستوى اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.95) من خلال العلاقات الممتازة بين المشرفين والعاملين وجود روح التعاون بين الفريق بشكل كامل، كذلك توفر نوع من الانتماء الوظيفي لدى العاملين من خلال حرص العاملين على تطوير ادائهم كما تحرص الشركة على مكافأة العاملين من خلال حوافز مادية و معنوية نظير التزامهم بقواعد السلامة والصحة المهنية مما يعكس ذلك على ادائهم، وحرص الشركة على تحسين الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، داخل المبنى الشركة يساهم أيضا في تحسين أداء العاملين، واتفقت هذه النتيجية مع دراسة[41] التي بينت بأن هناك تأثير إيجابي لممارسات السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة[42] التي بينت اهم نتائجها هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والسلامة المهنية، وأن هناك عوامل تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلامة المهنية مثل الثقة بالإدارة وإدراك أمور السلامة، واختلفت هنا مع دراسة[43] التي أظهرت على قلة مستوى اداء العاملين بسبب قلة أهتمام الادارة بانظمة السلامة والصحة المهنية وكذلك دراسة[44] التي توصلت بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لضغوط

---

(41)مشعلي، بلال. (2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس.

(42)حسين، أحمد علي. (2009). "إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5. العدد 16. ص 70-93 .

(43)موسى، حنان. (2007). "الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة منتوري.

(44) Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. Journal of applied psychology, 90(1), 77.



العمل على تدني مستوى اداء العاملين لديها، كما أختلفت مع دراسة[45] والتي بينت نتائجها ان حوادث العمل والامراض المهنية تؤثر على اداء العاملين.

مناقشة نتائج السؤال الثالث؛ ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية واداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم من وجهة نظر العاملين في الشركة ؟

واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين توفير أنظمة السلامة والصحة المهنية واداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم، حيث كلما توفرت أنظمة السلامة والصحة المهنية مجتمعه (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) أثر بشكل أيجابي على مستوى اداء العاملين و العكس صحيح، أي كلما قلت نسبة توفر أنظمة السلامة والصحة المهنية مجتمعه (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) أثر بشكل سلبي على مستوى اداء العاملين، واتفقت مع دراسة[46] التي بينت اهم نتائجها هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والسلامة

---

[45] (30) Cudjoe, S. F. (2011). An assessment of occupational health and safety practices on job performance at the Tetteh Quarshie Memorial Hospital, Mampong-Akuapem. An MSc Thesis Submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology Ghana.

[46] Cudjoe, S. F. (2011). An assessment of occupational health and safety practices on job performance at the Tetteh Quarshie Memorial Hospital, Mampong-Akuapem. An MSc Thesis Submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology Ghana.



المهنية، وأن هناك عوامل تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلامة المهنية مثل الثقة بالإدارة وإدراك أمور السلامة، وكذلك دراسة[47] التي بينت بأن هناك تأثير إيجابي لممارسات السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية؛ لا يوجد أثر ذو دلالة أحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير انظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل،ظروف العمل المكانية والمادية) على اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.

أظهرت النتائج أن تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية تؤثر بشكل مباشر على مستوى اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الدراسة المتمثله (الرضا الوظيفي، التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، حوادث واصابات العمل، ظروف العمل المكانية والمادية) كأبعاد المتغير المستقل تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية تفسر ما قدره (70%) من الأثر على مستوى أداء العاملين، واظهرت النتائج أن أهم هذه الابعاد لنجاح عملية تطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية في رفع مستوى اداء العاملين هو التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية حيث فسر لوحده ما قدرة (22%) من الأثر في المتغير التابع اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية

[47] Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. Journal of applied psychology, 90(1), 77.



والتعقيم، ويعود ذلك أن الادارة العليا تؤمن بشكل كبير بأهمية توفير أنظمة السلامة والصحة المهنية و انه ينعكس بشكل كبير على تفعيل باقي المتغيرات وخاصة على العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل نسبة الاصابات في العمل والعمل على تدريب العاملين على هذه الانظمة، واتفقت هنا بشكل كبير مع دراسة(30) التي أظهرت أن هناك تأثير إيجابي لممارسات السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي، ودراسة(31) والتي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نظم العمل الأداء والسلامة المهنية.

ودخل متغير حوادث واصابات العمل حيث فسر مع متغير التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية (43%) من التباين في المتغير التابع، ودخل المرتبة الثالثة متغير ظروف العمل المكانية والمادية حيث فسر مع المتغيرين (التزام الادارة العليا بتوفير أنظمة السلامة والصحة المهنية و حوداث واصابات العمل) (52%) من التباين في اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم كمتغير تابع، في حين أحتل متغير الرضا الوظيفي المرتبة الرابعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما قدرة (62%) في المتغير التابع، و جاء في المرتبة الخامسة الاخيرة متغير تدريب العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما قدرة (70%) من التباين في اداء العاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في الشركة.

المبحث الثاني: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات المستخلصة منها يوصي الباحث بما يلي :

1. وضع استراتيجية وسياسة خاصة بالسلامة والصحة المهنية بغرض توفير مكان عمل آمن في المنشآت الأردنية بحيث تحقق نشر ثقافة السلامة والصحة المهنية، والحد والوقاية من حوادث العمل وأمراض المهنة، وإيجاد بيئة عمل آمنة في المنشآت، تنمية قدرات ومهارات العاملين بالسلامة والصحة المهنية.



2. العمل على تكثيف دورات التدريب للعاملين في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم وخاصة الدورات التابعة للشركة.
3. زيادة الصلاحيات للمسؤولين عن قسم السلامة والصحة المهنية داخل الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم.
4. حرص الادارة العليا في الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الحوافز المادية وزيادة عدد ساعات الراحة وتقليل المهام المطلوبة من العاملين.
5. رفع مستوى المشاركة والتفاعل في وضع الخطط والاستراتيجيات برامج السلامة والصحة المهنية بين العاملين والادارة العليا مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها.
6. العمل على إنشاء قسم متخصص بالسلامة والصحة المهنية ويكون مرتبطاً مباشرة بالإدارة العليا، حيث يضمن توفير لجان ومشرفين متخصصين بتوفير ومتابعة ومراقبة وسائل وإجراءات السلامة والصحة المهنية داخل الشركة بما يتناسب مع أعداد العاملين بالشركة .
7. القيام بعمل تقييم للمخاطر لكل الوظائف والمواقع ووضع رؤية لتقليل المخاطر، والية التعامل معها وإكتشاف الأخطاء المهنية ومحاولة السيطرة عليها، واتخاذ الإجراءات والأنظمة اللازمة لمعالجة هذه الأخطاء للتمكن من تطبيق معايير المواصفة OHSAS18001, ISO .



8. إعتماد الشركة على ادلة والقوانين واللوائح الخاصة بالصحة والسلامة والصحة المهنية ضمن المواصفات الدولية والحصول على شهادات إعتماد من منظمات السلامة والصحة المهنية العالمية (OHSAS, ISO,) للسيطرة على مخاطر بيئة العمل ويساعد على تطبيق مواصفة جودة السلامة والصحة المهنية.
9. توعية الرؤساء والادارات العليا بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين، مما يساعد في تحسين أدائهم الوظيفي، والقيام بتوثيق جميع اصابات العمل التي تحصل بالشركة ومعرفة معدلاتها من اجل العمل على اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة للتقليل منها، وأهمية السلامة من الناحية الاقتصادية .
10. تفعيل اسلوب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بشكل يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية وميولهم مما يزيد من قبولهم للعمل وقدراتهم على الابداع والتفاني في الاداء وعدم تكليفهم باعمال تفوق قدراتهم وتتجاوز الوقت اللازم لانجازها.
11. اعتماد مبدأ التحسين المستمر كهدف اساسي لتحقيق متطلبات OHSAS 18001.
12. إجراء مزيد من الدراسات والبحوث التي تختص بالشركات الصناعية والانتاجية في الاردن، والتركيز على أهمية توفير أنظمة اجراءات السلامة والصحة المهنية وأثرها في رفع مستوى الاداء العاملين وآلية تطبيقها بالشركات الصناعية.



المراجع

1. أبو حشيش، بسام ؛ مرتجى، زكي.(2011). "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها". مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19. العدد 2. ص 397-438 .

2. سالم، سلامة. (2009). "واقع الصحة والسلامة المهنية في المنشآت الصناعية في فلسطين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد16، ص141-184.

3. مشعلي، بلال. (2011). "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس.

4. المديفر، فهد. (2006). "مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية التقنية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

5. الشمري، زهرة عبد محمد. (2009). "تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية OHSAS : 18001.2007" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية. مجلد 15. العدد 53. ص 105.

6. العقايلة، محمود. (2003). الإدارة الحديثة للسلامة المهنية. عمان: دار صفاء للنشر.



7. الهابيل، وسيم وعايش، علاء. (2012). "تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات من وجهة نظر العاملين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20. العدد2. ص 38-143.

8. أبو شيخة، نادر احمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر. ط1 .

9. أبو خضير، إيمان سعود. (2007). "إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة". رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود.

10. حسين، أحمد علي. (2009). "إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين العلاقة والأثر". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5. العدد 16. ص 70-93 .

11. حلمي، أحمد ؛ العفشوك، عبد المنعم. (2000). السلامة والصحة المهنية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر.

12. البيقاوي، بهيج. (1999) "السلامة المهنية في مصانعنا الوطنية". مجلة المهندس الفلسطيني بغزة. المجلد 4. العدد 44.

13. شحادة، نظمي ؛ الباشا، محمد ؛ الجيوسي، محمد ؛ الحلبي، رياض. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر.

14. زيدان، حسان. (1994). السلامة والصحة المهنية. عمان: دار الفكر للنشر.



15. الظاهر، زكريا ؛ عرجماية، جاكلين ؛ عبد الهادي ، جودت . .(1999)مبادئ القياس و التقويم في التربية. عمان: مكتبة دار الثقافة للتوزيع و النشر.

16. الصحن، محمد فريد ؛ أبو بكر، مصطفى. (2002). بحوث التسويق مدخل تطبيق لفاعلية القرارات التسويقية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

17. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd Edit.) McGraw-Hill. Hillsdale, NJ.

18. Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. Journal of marketing research,16: 6-17.

19. Cronbach, L. (1970). Essentials of Psychological Testing .New York: Harper & Row Publishers, Inc.

20. Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business. New York: John Wolfley & Son.

21. Aczel, A. D., & Sounderpandian, J. (2002). Complete business statistics (Vol. 1). McGraw-Hill/Irwin.



22. الشريف، حسين. (2001). "السلامة وعلاقتها بأداء العاملين في منشآت القطاع الخاص الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

23. مزاهرة، أيمن والنوافعة؛ سلامة والمرشد، محمد. (2009). "دراسة مدى الالتزام بمتطلبات السلامة والصحة المهنية في شركات صناعة الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة". مجلة كلية التربية. العدد6. ص 444-458 .

24. بوخمخم، عبد الفتاح؛ حنان،علي موسى.(2009). "أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية". رسالة ماجستير، جامعة مسيلة.

25. Kanten, S. (2013). The relationship among working conditions safety climate safe behaviors and occupational accidents: An empirical research on the marble workers. A multidisciplinary journal of global macro trend, 2(4), 173-182.

26. موسى، حنان. (2007). "الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية". رسالة ماجستير، جامعة منتوري.

27. Shikdar, A. A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. Computers & industrial engineering, 45(4), 563-572.



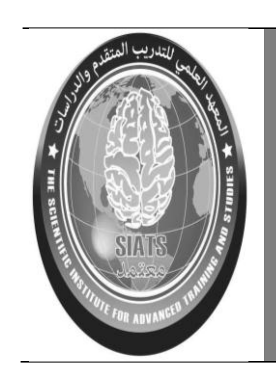
Yeow, P. H., & Sen, R. N. (2003). Quality, productivity, .28
occupational health and safety and cost effectiveness of ergonomic
improvements in the test workstations of an electronic factory.
.International journal of industrial ergonomics, 32(3), 147-163

Lin, J., & Mills, A. (2001). Measuring the occupational health and .29
safety performance of construction companies in Australia. Facilities,
.19(3/4), 131-139

Cudjoe, S. F. (2011). An assessment of occupational health and safety .30
practices on job performance at the Tetteh Quarshie Memorial Hospital,
Mampong-Akuapem. An MSc Thesis Submitted to the Institute o







SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

REFERRAL AND ITS RELATIONSHIP TO UNDERSTANDING THE TEXT.

الإحالة وعلاقتها بفهم النص

أ . خالد رمضان محمد الجربوع

Krmj1974@gmail.com

جامعة السلطان زين العابدين ماليزيا

جامعة المرقب (ليبيا) قسم اللغة العربية والدراسات الإسلامية

2018هـ ـ 1439م



ARTICLE INFO

Article history:

Received 14/1/2018

Received in revised form 30/1/2018

Accepted 13/3/2018

Available online 15/04/2018

Keywords:

Insert keywords for your paper

Abstract

Referral is the most powerful means of finding cohesion and connection and creating textual unit, because it connects the interconnectedness of the narrative and the conceptual interdependence, i.e., between verbal and conceptual. The recipient is faced with a tool that refers to something to be searched for, either former referral of the text (previous referral), or in the future (subsequent) referral. This is why I wanted to clarify this concept and identify it and know the elements that, if available in the text, make its parts a problem, so both are unified. These semantic relationships are the characteristics of the text as a unit of emulation through examples and applications, and for this study I used the descriptive analytical method, which is the methodology used in such a study, as the referral can function only by determining the location of the referential and the referred element. Such an element may refer to one element or multiple elements. It can also refer to a full text or multiple texts. It also links the former to the subsequent, to remove confusion. It also refers to the exterior of the text, as is the case in the Holy Qur'an. One of the most important results of the topic is that none of the texts can be free of this phenomenon, and knowing the textual characteristics that characterize the text as well as clarifying the relationship of the coherence of internal and external elements

with the aesthetics of the text, and how to link what is inside the text and what is related to it from outside through implication, indication, script analysis and other tools.

Key words:

Referral, textual, situational, former, subsequent

الملخص

الإحالة تعد أكثر الوسائل قدرةً على إيجاد تماسك وترابط جملي، وصنع وحدة نصية متكاملة الجوانب، وذلك لأنها تربط بين الترابط الرصفي والترابط المفهومي أي بين ما هو لفظي وما هو معنوي، فالمتلقي يرى أمامه أداة تحيل إلى شيء لابد أن يبحث عنه، إما فيما سبق من أجزاء النص في الإحالة القبلية، أو فيما هو آت في الإحالة البعدية.
ولهذا أردت توضيح هذا المفهوم وتحديده ومعرفة العناصر التي إذا توافرت في النص تجعل أجزاءه متماسكة مترابطة مُشَّكِلَةٌ بذلك كلا موحدا، وتعد أدوات الإحالة من العلاقات الدلالية المميزة للنص باعتباره وحدة التطبيق.
ولا يمكن أن تقوم الإحالة بوظيفتها إلا من خلال تحديد موضع العنصر المحال والمحال إليه، وهذا العنصر يمكن أن يحيل على عنصر واحد أو عناصر متعددة، كما أنه يمكن أن يحيل على نص تام، أو نصوص متعددة، كما يقوم بربط السابق باللاحق، لإزالة اللبس، ويقوم أيضا بالإحالة إلى خارج النص، ومن أهم نتائج الموضوع أنه لايمكن لنص من النصوص أن يخلو من هذه الظاهرة، لمعرفة السمات النصية التي يتميز بها النص، وبها نستطيع توضيح علاقة تماسك العناصر الداخلية والخارجية بجمال النص وكيف يتم الربط بين ما يوجد داخل النص وما يتصل به من خارجه، عن طريق الإيحاء والإشارة وغيرها من الأدوات.
وقد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في مثل هذه الدراسة

الكلمات المفتاحية : الإحالة ، النص ، الترابط ، التماسك ، الرصفي ، المفهومي



المقدمة

الإحالة عملية معنويّة، يحدثها المتكلِّمُ في ذهنِ المخاطَب، عن طريق الإتيان بألفاظ غير واضحة الدِّلالة، يشيرُ بها إلى مرجعيات وتتمثل في: المواقف أو الأشخاص أو العبارات أو ألفاظ أخرى خارج النص أو داخله، سابقة عليها أو لاحقة، في سياق معين، يقصد بذلك الاختصار من كثرة اللفظ، ويكون ذلك بربطِ المتقدم بما سبقه والعكس، بحيث يحقق الاستمرار والتماسك في النص؛ كما أن الإحالة في علم اللغة النصي هي وسيلة من وسائل الاتساق وربط أجزاء النص وتماسكها، فهي، تأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين أجزاء النص وتجسيدها، وخلق علاقات معنوية من خلال تلك العناصر الإحالية، ويتم ذلك إما بطريق مباشر، وهو القصد الدلالي إلى ما يشير إليه اللفظ مباشرة فالعنصر المحيل أيا كان نوعه، والمحال إليه، لابد أن يكونا بارزين،دون حاجة إلى التأويل، ويرتبط ذلك بالإحالات داخل النص قبلية أو بعدية، وإما بالتأويل، وذلك في حالة عدم وجود المحال إليه بشكل مباشر داخل النص، وكلا الطريقتين تخضعان لتجسيد علاقة دلالية بين المحيل والمحال إليه،كما تتسم تلك العلاقة بالتوافق والانسجام من خلال اشتراك اللفظ المحيل والمحال إليه في مجموعة من العناصر، وهذه العلاقة أيضا، بعضها نحوِي مثل إمكانية الإسناد إليه، والآخر صرفي كالتذكير والتأنيث والإفراد والتثنية والجمع، والنص كاشف لهذه العلاقات

مشكلة البحث

إن معرفة معاني الالفاظ ضرورية لكي نفهم النص، ومنه معرفة مراجع الألفاظ وما تشير إليه سواء كانت إشارة لاحقة أو سابقة، ولهذا قال الزركشي: يحتاج الكاشف عن ذلك إلى معرفة علم اللغة أسماءً وأفعالاً وحروفًا، ولهذا لا يمكننا أن نفسر أي نص دون الإحاطة بمعنى اللفظ في سياقه الجملي وما يشير إليه وكل كاشف للنص له فهم خاص لهذا اللفظ ومن هذا الفهم ظهرت المذاهب في الدين الإسلامي واختلفت الشروح للنص الواحد فأردت أن أسلط بعض الضوء على مثل هذه الظاهرة وبيان أهميتها في النص حيث أنه لا يمكن لأي نص أن يخلو منها لأنها تعين على فهم النص.

الهدف من دراسة علم الدلالة :

1 – التواصل اللغوي من حيث هو ممارسة تلقائية يحققها الاكتساب المعرفي باللغة .

2 – معرفة وتبيين القوانين التي تنظم تبادل المعاني واختلافها وتطورها، والأصول التي تسير على نهجها اللغة، وذلك بمطالعة النصوص اللغوية وضبط المعاني المختلفة والمترادفة بأدوات معروفة ومحدودة .



3 – إتباع المناهج التطورية التأصيلية التي تقف على ظهور الكلمات، وتعقبها في مسارتها التاريخية، وقد ترد إلى أصلها الأولى لان اللغة مؤسسة اجتماعية تحكمها قواعد مفروضة على الأفراد، فالإنسان كائن اجتماعي مدني بالطبع والضرورة واجتماعيته وقف على التواصل اللغوي من حيث هو ممارسة تلقائية ينبثق منها عامل الكلام.

وهذا يكشف لنا العلاقة المعرفية الرابطة بين الإنسان والظاهرة اللغوية كليا[1].

4 – التخلص من العناصر الدخيلة على علم اللسان، بغية الاقتصار على المميزات الذاتية الملازمة لطبيعة اللغة[2].

سبب اختيار الموضوع :

1 – هذا الموضوع جزء من البحث الذي أنا بصدد الكتابة فيه، فأحببت أن أشارك بهذا الجزء .

2 – تعريف بعض القارئين والباحثين والذين لهم علاقة باللغة بهذا الجانب حتى يأخذوه بعين الاعتبار .

3 – تعريف غير الناطقين بالعربية بجمالها وسعها وغزارة ألفاظها ، وأن اللفظ يحمل الكثير المعاني المختلفة

أهمية الإحالة في الترابط النصي :

المتأمل في الإحالة يرى أنها الوسيلة الأكثر قوة في صنع التماسك الشامل للنص وتجسيد وحدته العامة وهي لا تقل دورا وأهمية عن بقية الوسائل، مثل التكرار والحذف والتناص والسبك والحبك؛ بل إنها تعد الوسيلة الأكثر قدرة على إيجاد تماسك وترابط وصنع وحدة نصية وذلك لأنها تربط بين الترابط الرصفي والترابط المفهومي أي بين ما هو لفظي وما هو معنوي، فالمتلقي يرى أمامه أداة تحيل إلى شيء لابد أن يبحث عنه، إما فيما سبق من أجزاء النص في الإحالة القبلية، أو فيما هو آت في الإحالة البعدية أو أن المتلقي يعمل عقله في السياق والمقام في الإحالة إلى غير مذكور، ليوجد ما تصدق عليه الإحالة حديثا وزمنا ومكانا ومنطقا وعلى هذا تأتي رتبتها في مقدمة تلك الوسائل لأنها تشغل عقل المتلقي كثيرا بالبحث عن مرجع الأداة خلافا للتكرار الذي يعطي الطابع اللفظي غالبا وكذالك الاستبدال والبدل والإحالة بذلك تكون وسيلة مهمة من وسائل الاتساق حيث أنها تحيل إلى العلاقات المعنوية داخل النص، فهناك علاقات معينة إذا توافرت في نص ما تجعل أجزاءه متآخذة مشكلة بذلك كلا موحدا حيث تعد هذه العلاقات الدلالية مميزة للنص باعتباره وحدة دلالية ومن هنا تأتي أهمية الإحالة .

عناصر الإحالة

(1)– ينظر منقور عبد الجليل علم الدلالة أصوله ومباحثه في التراث العربي(دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العرب؛ 2001م) ص 18 وعبد السلام المسدي، اللسانيات وأسسها المعرفية (تونس: الدار التونسية للنشر 1986م) ص 104

(2)– اللسانيات وأسسها المعرفية ص 162



تتوزع عناصر الإحالة كما يلي

1 – المتكلم أو الكاتب صانع النص، حيث يشير علماء النص إلى أن الإحالة عمل إنساني.

2 – اللفظ المحيل وهذا العنصر الإحالي ينبغي أن يتجسد إما ظاهرا كاسم الإشارة والموصول أو مقدرا كالضمير

3 – المحال إليه، وهو العنصر الموجود في النص أو خارجه، ويفيد المعرفة بالنص وفهمه في الوصول إلى المحال إليه .

4 – العلاقة بين اللفظ المحيل والمحال إليه هي أن يكون التطابق مجسدا بين اللفظ المحيل والمحال إليه [3].

الإحالة النصية والمقامية

يرى هاليداي وحسن أن أهم ما يُحَدَد ما إذا كانت مجموعة من الجمل تشكل نصا يعتمد علي علاقات الترابط النصي داخل الجمل وفيما بينها مما يخلق بنية النص[4]، فالنص له بناء نصي يميزه عما لا يمثل نصا ونحصل على هذه الحبكة عن طريق علاقة الترابط وتتكون هذه العلاقة داخل النص عن طريق[5]:

أ – **الإحالة النصية:**

وهي الإحالة داخل النص حيث يطلب من القارئ أو المستمع أن ينظر في النص ذاته ويبحث عن الشيء المحال إليه، وهذا يتطلب منه أن يفهم النص فهما دقيقا لكي يصل لهذا الشيء وتتضح صورته أمامه، وهذا يعين القارئ أنه مهما غاص في النص فإن أي إحالة لاحقة لا بد أن تحال بالعودة إلى الوراء عن طريق سلسلة الإحالات حتى نصل إلى المرجع الأول الذي يمتلك بمفرده كل هذه الإحالات، وتأتي الإحالة النصية ، بصورتين، إما قبلية، تشير إلى شيء سبق ذكره في النص، وإما بعدية، إحالة إلى شيء لاحق سيأتي ذكره في النص وهذا توضيح للإحالتين.

1 – الإحالة القبلية:

هي الرجوع إلى ما سبق ذكره في النص، وهي الإحالة السابقة أو الخلفية التي تستخدم فيها كلمة كبديل لكلمة أو مجموعة من الكلمات السابقة لها في النص، وفي تعريف آخر مقارب لما سبق: (هي التي تعود على مفسر سبق التلفظ به[6])، حيث يجرى تعويض لفظ التفسر الذي كان من المفترض أن يذكر في المكان الذي يرد فيه المضمير، وما تجدر الإشارة إليه أن هذا النمط من الإحالة لاقى ترحيبا كبيرا عند النحاة العرب، وذلك عندما شرطوا رجوع الضمير المتطابق

(3) – ينظر أحمد عفيفي؛ الإحالة في نحو النص ، ص 13

(4) – ينظر د. محمد لطفي الزليطني و د. منير التريكي، تحليل الخطاب، تأليف براون و بول (جامعة الملك سعود 1997م) ص 228 .

(5) – ينظر السابق (تحليل الخطاب)228

(6) – الأزهر الزناد، نسيج النص . ، ص 118 . 119



للاسم إداكان الجملتان بينهما رابط(7)، وهذا ما ذهب إليه مانجينو:إذ يعتبر الإحالة عبارة عن: (العلاقات الاسترجاعية العائدية بين عنصر وعنصر أخر في السلسلة النصية)(8)، وكذلك لاينز في سياق حذيثه عن الاحالة يقول (إن العلاقات القائمة بين الاسماء والمسميات هي علاقة إحالة فالاسماء تحيل إلى مسميات)(9)

2 – الإحالة البعدية :

وهذه الإحالة أيضا تكون داخل النص وقد تأتي بمصطلحات مختلفة مثل (أمامية، لاحقة، بعدية) والمعنى أنه يستعمل كلمة أو مجموعة كلمات تشير إلى كلمات أو عبارات سوف تستعمل في النص بعد تلك الكلمات السابقة، وهذه الإحالة تثير دهن المتلقي فيظل متيقضا منتبها باحثا عن مرجع الضمير(10).

تتسق النصوص الشعرية مع طبيعة العصر الذي يعيشه الشاعر وينعكس هذا التفاعل بوعي, وبلا وعي في الغالب الأعم، فالشاعر الجاهلي أفاد من أشكال الحياة والبناء, وطبيعة العلاقات بين الإنسان والبيئة, والإنسان والمجتمع فكان البيت الشعري في بناءه يشبه البيت /الخيمة وأبدى الشاعر العربي القديم اهتماما كبيرا بمطالع قصائده ومناسبتها للمقام والحال ولم يسمِّ الشاعر العربي قصيدته وإنما عرفت القصائد العربية القديمة بمطالعها.

والباحث يستند عند دفاعه عن القراءة النصية التي تجعل النص الشعري غاية المنهج على عوامل عدة منها: مركز النص عند تلقيه أول مرة، والخصوصية في بنائه والمعاني التي يؤديها والأغراض التي من أجلها ذكر، وكذلك ضرورة التعاون بين النظريات الأدبية، والتاريخ الأدبي والنقد الأدبي في تحليل النص، وكذلك نموها المناهج وتطورها، فالنص بحاجة إلى الناقد ووطيفته، واستلهام هذا الأخير(أي الناقد) للمناهج دون أن يتقيد بقواعدها(11) وهذا عامل يجعل القراءة النصية مطلبًا جماليًا وبلاغيًا على نحو ما دفع الباحث إلى تحديد ثلاث جهات يصدر عنها في مقاربته؛ جهة تاريخية والثانية إبداعية والثالثة نقدية. ويؤدي الإلمام بهذه الزوايا إلى الإحاطة بالنصوص من جميع جوانبها، رغبة في التواصل معه وتوسيع آفاقه.

إن الوقوف على النظام البنيوي المتميز في شعر البغدادي، إذ نحاول تحليل البنيات النصية، في تفاعلها مع الأطر النظرية المهيمنة على الكتابة الشعرية الحديثة. و لكن مع هذا، كل تحليل للبنية، يفترض سياقيا، معرفة بالتاريخ الأدبي، و

(7)– ينظر ابن الحاجب، الكافية في النحو ، 1 / 211 – 327 – 340 ، ابن هشام مغني اللبيب 2 / 252

(8) – ينظر تحليل الخطاب ص 73 ، 238 .

(9) – الزليطني والتريكي ؛ تحليل الخطاب ص 36

(10) – ينظر أحمد عفيفي ، الإحالة في نحو النص، ص 42

(11)– محمد الأمين المؤدب، في بلاغة النص الشعري القديم– معالم وعوالم، (تطوان: منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2010.)ص



باستقصاء هذا التاريخ في الإيقاع الشعري ذاته. معرفة تساعد على رصد البنيات. وأول ملحوظة نسوقها هنا، هي تعدد الممارسات النصية ضمن هذا الإطار الشعري، مما يجعلنا نضطر معه إلى اختزال هذه الممارسة، في تجربة واحدة دالة، هي نص (البغدادي): [أشواق عربية مهاجرة إلى الحبشة]، و نحن إذ عمدنا إلى هذا النمط من الممارسة النصية الانتقالية الاختزالية، نعلم أنه من الناحية المنهجية، يلغي التحليل النصي. ذلك أن الاختيار النظري، ينصب على الخطاب بالدرجة الأولى، قراءة البنية النصية للنص [أشواق عربية مهاجرة إلى الحبشة]، تتطلب تبعا لذلك، ضرورة تلمس مختلف الممارسات الدالة الأخرى في إطار نظري و إجرائي. لذلك تؤلف هذه الدراسة، لحظة تأمل في نموذج شعري ، يعود لمرحلة عاشها الشاعر بعيدا عن وطنه ، فقد أغنت رؤيته الشعرية ، وساهمت في تشكيلها ، وصقلها ، وإثرائها ، وبعث الحيوية فيها ، وما زال الشاعر يتحدث عن الحبشة بحب وشغف شديدين ، رغم الغربة والابتعاد عن الوطن ، وقد مثل دلك البلد الأفريقي (المرحلة السمراء) في حياة الشاعر، وقد أهدته تلك المرحلة قصيدة من أجمل قصائده وأنضجها، وأثراها بالصور والإيحاءات الفنية، وأكثرها قربا والتصاقا بهموم الإنسان .

ب- الإحالة المقامية:

و هي إحالة خارج النص، أو إحالة لغير مذكور بمصطلح روبرت ديبوقراند؛ فهي تعتمد في الأساس على سياق الكلام و مقتضى حالها خارج حدود النص، و تأويلها في عالم النصوص سيحتاج إلى التركيز على عالم الموقف الاتصالي لهدا العالم النصي(12)، وعليه سوف نجد تفاعلا متبادلا بين الموقف و اللغة ؛ فالموقف يؤثر بشكل كبير في استعمال طرق الإجراء، ولكن بعض الأعراف تكون مع هذا موضع عناية في هدا المجال(13) ، والإحالة إلى خارج النص تتطلب من المستمع أن يلتفت خارج النص حتى يتعرف على المحال إليه .

فالإحالة هنا (هي تحويل عنصر لغوي إحالى إلى عنصر إشارى غير لغوي موجود في المقام الخارجي(14)، مثل إحالة ضمير المتكلم للمفرد إلى ذات صاحبه، فيربط العنصر اللغوي الإحالي بعنصر إشاري غير لغوي)

ويمكن أن يشير العنصر اللغوي إلى المقام ذاته في تفاصيله أو مجملا؛ حيث يمثل مرجعا موجودا ومستقلا بنفسه ويتوقف هذا النوع من الإحالة على معرفة سياق الحال أو الأحداث والمواقف التي تحيط بالنص، حتى يمكن معرفة المحال إليه من بين الأشياء و الملابسات المحيطة بهذا النص ومن هذا المنطلق تصبح كل العناصر تملك إمكانية الإحالة والاستعمال

(12) - روبرت دبوقراند، النص و الخطاب و الإجراء، ص 332

(13) - المرجع نفسه ، ص339، و ينظر براون ويول، تحليل الخطاب، ص 238

(14) - الأزهر الزناد، نسيج النص ص 119 ، و ينظر صبحي إبراهيم الفقي، علم اللغة النصي، 1 / 41



وحده هو الذي يحدد نوع إحالتها وعن دورها في إحداث الاتساق يقول هاليداي و حسن (إن الإحالة المقامية تساهم في تكون النص (خلقه)، حيث نجدها تربط بين اللغة في النص والسياق الذي تقال فيه لكنها لا تساهم هذه الإحالة المقامية في اتساقه بشكل مباشر[15])

و لذلك نجدهما يركزان على النوع الأول من الإحالة ألا وهو الإحالة النصية بصفتها النوع الذي يضفي صفة الترابط والاتساق في النص ولذا يتخذانها معيارا للإحالة وعلى هذا الأساس سارت هذه الدراسة في هذا المبحث

وهذا تطبيق للإحالة بنوعيها في الديوان من قصيدة بعنوان (أشواق عربية مهاجرة إلى الحبشة)

النص مع الشرح (أولا مقدمة للنص)

عاش الشاعر حينا من الدهر في الحبشة وفي ربوعها كانت له أيام حافلات بالتجارب التي أغنت قريحته الشعرية وساهمت في تشكيلها وصقلها وإثرائها ، إن اهتمام الشاعر بالمكان مرتبط بعالمية الأدب ، لأنه أحد أسباب

الوصول إليه،لأن أي عمل أدبي فقد المكانية يفقد الخصوصيته والأصاله . فالعمل لأدبي الذي يكتسب عالمية

وشهرة هو ذلك العمل الذي يستطيع أن يتبناهاالأديب ويجد خصوصيته فيه، ومثل هذا الأدب يستطيع أن يشق طريقه إلى العالمية والشهرة، ولكنه يفعل ذلك عبر توابت وملامح قومية قوية وبارزة أحدها المكانية[16]

التي ارتبط وما زال يتحدث عنها بحب وشغف وقد مثل ذلك البلد الأفريقي (المرحلة السمراء في حياة الشاعر) وقد أهداه هذا البلد قصيدة من أجمل قصائده وأنضجها وأثراها بالصور والإيحاءات الفنية هناك عانق الشاعر أفريقيا وامتزج مع روحها الحرة وهناك رأى ضروبا من الفقر والشقاء التي يعيشها الإنسان الأفريقي وفي عيون الأطفال والنساء والشيوخ قرأ الشاعر عبد المولى عذابات لم يكن يعرفها من قبل فانطبع ذلك كله في ذاكرته الشعرية ليصوغه قصيدة جميلة متماسكة دعاها (أشواق عربية مهاجرة إلى الحبشة) إنها حقا قصيدة عبر من خلالها عن رؤيته للإنسان والتاريخ، وهذه الحالة لا يمكن أن يعبر عنها بهذه الروعة ما لم يكن عاشها وامتزج معها واستحضرها بعقله الواعي فالتجربة تفوق كل وصف، وتجعل الشاعر يسوق قصيدته دون وعي منه، وأول من تنبه إلى هذه العلاقة الخاصة الأديب الناقد ابن رشيق القيرواني في قوله: (والبيت من الشِعر كالبيت من الأبنية، قراره الطبع وسمكه الرواية، ودعائمه العلم، وبابه الدُربة، وساكنه

(15)- ينظر الأزهر الزناد، نسيج النص ص119 وينظر روبرت دبوقراند، النص والخطاب والإجراء ص 333

(16) – غاستون باشلار، جماليات المكان، ترجمة: غالب هلسا،(بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط5، 2000م) ص 5-6.



المعنى، ولاخير في بيت غير مسكون، وصارت الأعاريض والقوافي كالموازين والأمثلة للأبنية، أو كالأواخي والأوتاد للأخبية، فأما ما سوى ذلك من محاسن الشعر فإنما هو زينة .. [17])، كما أن حازم القرطاجني يؤكد ويؤصل هذه المسألة ويفسرها حيث يقول (إن قصد محاكاة بيوت الشِّعر – بكسر الشين – لبيوت الشَّعر – بالفتح – إنما كان لأن(أحق البواعث بأن يكون هو السبب الأول الداعي إلى قول الشعر هو الوجد والاشتياق، والحنين على المنازل المألوفة وتذكر عهودها وعهودهم الحميدة فيها، وكان الشاعر يريد أن يبقى ذكراً أو يصوغ مقالاً يُخَيل فيه حال أحبابه[18]..) هذه الحالة العجيبة قد يجسدها الفنان في لحظات نادرة من لحظات (التجلي) أو (الكشف) الفني فقد عبر عنها فنانون كبار مثل (بيكاسو[19]) في الرسم و(كافكا [20]) في الرواية وشعراء ومتصوفون كبار مثل ابن العربي وابن الفارض، وقد صور لنا الشاعر لحظات الحب واليأس التي رآها في عيون أؤلئك الناس ، فكان للمكان والزمان أثرهما في هذه القصيدة، والقصيدة تتكون من سبعة مقاطع تشتمل على مقدمة وخاتمة، وكل مقطع من مقاطعها يتناول موضوعا محددا فهو يخرج من موضوع ويدخل في آخر دون أن يشعرك، في كلها تؤلف موضوعا واحدا موضوعه انطباعات الحبشة في نفس الشاعر وما أيقظته من عواطف وأحاسيس، أكسبت القصيدة الوحدة العضوية وجودة البناء الفني ودقة النسيج الشعري .

إن القصيدة الحديثة تحمل علومًا جديدة وتيارات فكرية وفلسفية ، مما طبع حداثتها بمركبات مغامرة جديدة كذلك شأن البيت من الأبنية فهو الآخر قد حمل إضافات العصر وتطوراته، وأفكار البنائيين الجدد، واجتهاداتهم الفلسفية والفكرية . وهذا يؤكد القيمة الفنية لنص ابن رشيق في فكرة العَلاقة بين وحدة القصيدة والوحدة العضوية للمكان: (إلا أن

---

(17)– القيرواني الحسن بن رشيق، العمدة في محاسن الشعر وآدابه، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد ط5_ 1981 م، دار الجيل 121/1

(18) – حازم القرطاجني، منهاج البلغاء وسراج الأدباء، تحقيق: محمد الحبيب،(بيروت : دار الغرب الإسلامي ط2)،1981م ، ص250 .

(19) – بابلو بيكاسو رسام ونحات وفنان تشكيلي أسباني وأحد أشهر الفنانين في القرن العشرين وينسب له الفضل في تأسيس الحركة التكعيبية في الفن ولد 25 اكتوبر 1881 وتوفي 8 ابريل 1973

(20) – فرانس كافكا ولد 3 يوليو 1883 وتوفي 3 يونيو 1924 كاتب روائي ألماني له العديد من الاعمال والقصص الروائية



المضمر في نص ابن رشيق لم يفقد بعد وقد يساعدنا على تأكيد الفكرة العامة للعلاقة بين وحدة القصيدة والوحدة العضوية للمكان المعبَّر عنه[21])

ثانيا النص

سلي جفونك يا سمــراء ما فعلت	بنازح غره في دربك السفر
صادي الجوانح في محراب غربته	ما هزه الشوق إلا بات يستعر
أبحرت في موجك الفضي ليس معي	إلا المشاعر أذْكيها فتنــهمر[22]

في هذا المقطع الذي يعتبر مدخل القصيدة يبدأ الشاعر بخطاب بلاد الحبشة بقوله (يا سمراء) مستخدما فعل الأمر (سلي) من السؤال فمثل هذا الأمر عندما تكون صادق القول تقول سل فلان وهذا المسؤل يكون ذا ثقة عند السائل، إن شاعرنا يضع المكان في مقدمة اهتمامه عند كتابته للقصائد، لذا نجد الارتباط الوثيق بين المكان والشاعر الذي ما زال حتى الآن يمثل نموذجاً رائعاً للشعر بوصفة نصاً محاكياً للمكان بروح شفافة وعاطفة صادقة

وهذه الصيغة كثيرا ما كان الشعراء القدامى يبدؤون بها يقول زهير بن أبي سلمى[23]:

أمن أم أوفى دمنة لم تكلم	بحومانة الدراج فالمتثلم

وهذه الصيغة فيها الكثير من الدلالات منها التمني والإرشاد وغيرها .

غير أن الشاعر عبد المولى وإن كان تقليديا في هذا الأسلوب الشعري، إلا أنه يوظفه توظيفا فنيا رائعا يعبر عما يجول في نفسه من حرقة وألم وحسرة على هذا البلد الغني بخيراته وشعبه الفقير؛ فجاء به في سياق مجازي قوي الإيحاء، ثري الصورة، فهو بهذه الكلمة يحيلنا إلى خارج النص، لنتمعن وننظر في ربوع هذه القارة لنقرأ في عينيها ما يحسه الشاعر ويعانيه من ألم وحرقة فهو لا يدري ما فعلت به جفون تلك السمراء غير أنه يدرك أنه (صادي الجوانح) يعني شديد الظمأ (في محراب الغربة) وأنه يتعر بلهيب الشوق لكنه مبحر أبدا في (موج سمرائه الفضي) لا يملك سوى مشاعره تنهمر كالدمع متى أذكتها صباباته .

---

(21) – انظر: ياسين النصير، إشكالية المكان في النص الأدبي، (بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة ،1986م) ،ص21

(22) – الديوان 231

(23) – عبد الرحيم أحمد العباسي، معاهد التنصيص على شواهد التلخيص؛ تحقيق محمد محي الدين ؛عالم الكتب 1947م 325/1



إن الصورة الشعرية في هذه الأبيات الثلاثة جيدة البناء قوية الاستعارة في مثل قوله (سلبي)، (صادي الجوانح)، (في محراب الغربة) بالغة الإيحاء ، واختياره للألفاظ والعبارات شديد الدقة فهو لا يصف نفسه بالغربة وإنما يصفها بالنزوح (نازح غره) وهذه الكلمة تحمل إيحاءات البعد والانفصال والانقطاع ومعروف أن النازح قد لا يعود أبدا، والشاعر يجعل من الغربة والنزوح محرابا فيقول (في محراب غربته) وهذه الإضافة تزيد من الإيحاءات التي تبعث فينا الخشوع والتبتل والتوحد لان المحراب من الناحية الدينية هو أطهر مكان على وجه الأرض .

والشاعر يصور نفسه مسافر ظل طريقه وغره السفر في درب لا يعرف له نهاية ومشاعره دموع تنهمر ما عاد بوسع صاحبها منعها أو حتى كفكفتها في قوله (إلا المشاعر أذْكيها فتنـهمر)

ويوغل الشاعر في خطاب سمرائه فيقول :

يا غابة من حنين ظـامئ لـهث ماذا يخبئ في أغوارك السحر؟

فهو يكثف في أذهاننا إحساسه بالظمأ الذي عبر عنه في البيت الثاني عندما وصف نفسه بأنه (صادي) فيقول في هذا البيت (ظـامئ لـهث) في ربط جميل ورائع ومعبر عن الحالة التي يمر بها من العطش والخوف والمجهول الذي ينتظره في الغابة وهو يتساءل في لهفة (ماذا يخبئ في أغوارك السحر؟)

ربـابة في أكـف الريح مطبقة الـ أجفان ما مسها عود ولا وتر

انظر إلى هذا الربط البديع في بداية هذا البيت بالبيت الذي يسبقه بقوله (ربابة) وهي آلة موسقية يقصد بها الشاعر هنا صوت الريح عندما يحرك الأشجار في هذه الغابة السمراء فيهيج حنينه الظامي (ربـابة في أكـف الريح مطبقة ..) ولكنها عذراء لم يمسها عود ولم يوضع عليها وتر ولم تبح بألحانها لأحد، وهذه الربابة لها أنين لا تسمعه سوى أذن الشاعر، ومن خلال صورتي الغابة والربابة الصامتة النائمة التي تلعب بها أكف الريح، يفلح الشاعر في خلق جو من الغموض والضبابية حول سمرائه وكأنه مستمد من أدغال أفريقيا المخيفة الساحرة . فيقول :

تئن كالشفق الـدامي على غـسق فنحن خلان في أعماقنا سقر

أي تداوي جرحٌ على (غـسق) شاعرها، فتلهب جراحه وتحولها إلى (سقر)أي نار تلظى في أعماقهما معا فيقول:

ماذا أحَدِثُ عنـها إنها قدري هل يدفع الحب ما يأتي به القدر ؟

هذه الوحدة بينه وبين سمرائه يجعل منهما قدرا واحدا ويرسم لهما مصيرا واحدا فيقول في ربط جميل وبديع في البيت الذي يلي هذا البيت فيشتد فيه الحنين وتزداد لهفته للسمرة العذراء لكنها تنأى وتعتذر .



قلبي وللسمرة الــعذراء لهفته   أحن شوقا إليها وهي تعتذر

تبرج الزهر في روضي ليفتنها   فجف بين يديها ذلك الزهر

فيعلن الشاعر انكساره وخيبة أمله بعد كل هذه المحاولات في بيت حزين يجعله خاتمة هذا المقطع يقول فيه :

والشعر في حضنها ما عاد أغنية   خضراء تعزفها الأنداء والمطر

فهذا المقطع من بدايته يثير في نفس القاري عدة تساؤلات تجعله منجدبا متشوقا لمعرفتها مثل من هي هذه السمراء ؟ أهي امرأة بعينها ؟ أهي الحبشة ؟ أهي أفريقيا بكاملها ؟ أهي انعكاسات نفس الشاعر ورؤاه ؟ أم تراها هي نفسه داتها يعيد أكتشافها في مرآة الحبشة فيراها قد أكتسبت من السمرة سربالا ؟

كل هذه التساولات ممكنة فهي تكشف عن إحساس الشاعر المؤلم بالزمن ، فيستل من نفسه على مستوى الخطاب ضميرًا يخاطبه فيما يشبه العتاب على بقائه حتى جاءته كالحةً حاسرةً عن أنيابها ؛كناية عن أنها تنذر بالموت كالزهر الذي يتبرج في روضه ليفتنه لكنه يجف بين يديها (فجف بين يديها ذلك الزهر)

فإذا كان لكل تجربة شعرية إطارها السوي، فإن لها كذلك أدواتها التعبيرية ووسائلها الفنية التي تمدها بالقيمة الجمالية لتجعل منها تجربة متميزة متكاملة في البناء العام للقصيدة واللغة وطريقة التعبير وتوظيف الصور البيانية والرموز والأساطير التي تساهم في تماسك أبياتها .

ثم نأتي على المقطع الثاني في إحالة خارجية (مقامية) الذي نلتقي فيه بعازف الربابة وهي صورة مستوحاة هز وجدان الشاعر لفنان أثقل الإملاق كاهله ، يحمل ربابته ويطوف بها على موائد السمار في المقاهي الحبشية الشعبية كي يسمعهم ألحانا علها إن لامست أذانهم تلين لها قلوبهم ، فينال من عطائهم ما يقيم به أوده، ولكن الفن لا يجد أذن صاغية لأن الناس منشغلون بهمومهم في بيئة يسيطر عليها الفقر، فيتساءل الشاعر على لسان هذا الإنسان البائس :

لمن يغني ويشدو لاهثا تعبا   أليس يعنيه غاب القوم أم حضروا؟

فلاذ بالصمت واسترخت أنامله   على الربابة لا حس ولا خبر

وارتد في حلقه ما كان ينثره   على موائد سمار به سخروا



الإحساس بعدم الجدوى هو الشعور الطاغي في هذه الأبيات، فعازف الربابة (يلوذ بالصمت)، وكلمة لاذ تدل على الابتعاد بسرعة إما ا لخوف أو لعدم جدوى (واسترخت أنامله) وماتت الحروف في حلقه، والسمار لا يعون وجوده لقد انعدم التواصل، وصار الفنان صدى نفسه ويلخص الشاعر المأساة في هذا البيت :

فالفن أصبح منبوذ الرؤى خجلا وذاب في الخبز حتى كاد يندثر

مأساة كاملة يختزلها هذا البيت ويعبر عنها هذا المقطع من القصيدة؛ فهذا المقطع يحمل رؤية إنسانية لمأساة الأديب والفنان والمفكر والعالم في بحثهم عن الرزق عن مورد يحفظ كرامتهم فكم تطحن مأساة الخبز الإبداع فيتلاشى ويندثر وانظر إلى قول الشاعر (ذاب في الخبز حتى كاد يندثر) هذه الاستعارة الموفقة تدل على الإشفاق على البائسين والمعذبين ، وهي تحمل إيحاء فنيا عميقا بفداحة المأساة ، وتلخيصا مؤلما لمرارتها، فالاستعارة وجه بلاغي تنتقل به دلالة اللفظة الحقيقية إلى دلالة أخرى لا تتناسب مع الأولى إلاّ من خلال تشبيه مضمر في الفكر(24)

لمن يغني ويشدو لاهثا تعبا أليس عنيه غاب القوم أم حضروا

فلاذ بالصمت واسترخت أنامله على الربابة لا حس ولا خبر

وارتد في حلقه ما كان ينثره على موائد سمار به سخروا

وكان آخر ترنيم يردده (يا دمنا بَسَمَايْ سِنِفْسِ أَيَرُو زَنَابَ لِي مَاطَنَا وْ ،بَلُو دَهَنَدَرُو(25))

والمقطع الثالث للقصيدة (أسطورة سابا مع نبي الله سليمان)

يرتكز في بنائه الفني على أسطورة حبشية مفادها أن نبي الله سليمان عليه السلام قد زار الحبشة ، وأقام بعاصمتها القديمة (أكسوم) ، التي صارت فيما بعد مقرا لملوك الحبشة ، وهناك أحب فتاة حبشية اسمها (سابا) فتزوج بها، لتعود

(24)- ينظر الفكر اللبناني . بيروت . ط1 1986م ص 68

(25)- اللغة الأمهرية هي اللغة الرسمية لدولة إثيوبيا وهي لغة الإدارة والمصالح الحكومية كما أنها تستخدم في المدارس الحكومية وخاصة في مراحلها الأولى وتصدر بها غالبية الصحف في إثيوبيا،واللغة الأمهرية ليست اللغة الوحيدة المستخدمة في إثيوبيا، فإثيوبيا من الدول التي تتعدد فيها اللغات واللهجات، ويتراوح عدد اللغات الوطنية بها ما بين 70 . 80 لغة. ومن بين هذه اللغات هناك أربع أو خمس لغات ذات أهمية كبيرة، وهي الأمهرية والأورومية والتيگرينية والصومالية، وهذه اللغات تنال أهميتها إما بسبب عدد متحدثيها كلغة أم أو بسبب أهميتها السياسية والثقافية والدينية أو بسبب حجم استخدامها كلغة ثانية.



لقومها بعد ستة أشهر، وقد حملت من سليمان لتضع بعد هذا الحمل ولدا نشأت عنه سلالة الأحباش، التي يعود إليها بزعمهم من يعرفون اليوم (بيهود الفلاشا) وهذا يعتقد الأحباش أنهم من نسل سليمان عليه السلام

هذه الأسطورة في خطوطها الأساسية ليس يعنينا في شيء إن كان لها أساس تاريخي أوصلة بالواقع فالتوثيق مهمة الباحث والمؤرخ، أما الشاعر أو الفنان بعامة، إنما يستوحي ظلال وألوانا تخدم رؤيته الفنية وتكثف شعورنا بها، ونحن هنا نتكلم عن العلاقة المقامية بالعلاقة النصية، وكيف يؤثر المقام على النص .

إن الكلمات تصير رموزا في سياق النص حينما تكون موحية وتوصل إلى معان كثيرة. تلك المعاني التي يمكننا التوصل إليها من طبيعة الكلمة ذاتها, ومن تكرارها داخل النص , ومن كيفية توظيفها في إطار الصورة الفنية, فضلا عن علاقتها ببقية عناصر النص من شخصيات، وهذه عبقرية فذة من الشاعر عندما أعطى أبعاد حسية لما لا وجود له إلا بالوعي وفيه, وفي إضفاء صفة الواقعية على ما هو تصوري محض[26] ففي هذه الإحالة يقول:

سمراء ذات الهوى العذري ما برحت فتاكة اللحظ لا تبقي ولا تدر

يا للهوى أي حسن في مفاتنها وأي سحر رهيب الفتك تحتكر

بلقيس والملك في يمنى معاصمها أودت بها الريب الحمقاء والغير

ولى سليمان عنها كيف تتبعه وكيف تقتص من سابا وتنتصر

بثت من الوجد ألوانا فما صرفت هوى سليمان عنها إنه بشر

هذا العرس أذل الجن وامتثلت له الشياطين يدعوه فتأتمر

لكنَ خمرية الأحباش قد نصبت له الشباك فلم يفلت به الحذر

عرس من الجن في(أكسوم[27]) قد رقصت فيه النجوم وغنى الشمس والقمر

وخاصر الإنسان حور الجن والتهبت فيه الكؤوس ورن العود والوتر

ومن لمى الشفة السمراء قد زرعوا غابة وبـ (الطَّلة[28]) العذراء قد سكروا

ففاض (أُواشُ[29])خمرا وانتشى طربا لا زال من دونه في (طجهم[30]) أثر

---

(26)– ينظر جورج طرابيشي، رمزية المرأة في الرواية العربية ودراسات أخرى, ط2, بيروت, دار الطليعة للطباعة والنشر, سبتمبر 1985م, ص85.

(27)– عاصمة الأحباش التاريخية التي كان بها النجاشي

(28)– شراب مسكر يصنعونه من ماء الشعير

(29)– أواش : الحبشة

(30)– الطج : شراب مسكر يصنع من العسل



الشاعر في هذا المقطع يتحدث بلسان الأسطورة لا بلسان الواقع، وهو يرسم صورة بريشة الخيال، فيصور تلك الملكة العظيمة (بلقيس[31]) وقد دبت في نفسها الغيرة من (سابا) ، فكيف تقبل وهي الملكة الاسرة الجمال بأن يحوي قلب زوجها امرأة أخرى . ! وفي هذا يقول الشاعر موميا ألى (سابا) :

(لكنَ خمرية الأحباش) ، (فلم يفلت به الحذر)، (عرس من الجن في أكسوم)، (وغنى الشمس والقمر)، (ومن لمى الشفة السمراء قد زرعوا)، هذه الأسطورة أتاحت إلى الشاعر رؤية جلية للحبشة من منظوره الفني فصاغ هذا المقطع صياغة راقية معبرة تعبيرا دقيقا لهذه الرؤية، و(سابا) هذه ليست سوى الحبشة بأدغالها وجبالها وأنهارها و(سابا) هذه ليست سوى رمز جميل لسطوة الأنثى وسحرها وفتنتها، وقد ورد في عبارة نزارية جميلة (الأنوثة هي السلطة الوحيدة التي لم أقاومها ولم أكتب ضدها)

إن هذا المقطع عميق في جماليته وساحر في أخيلته، ونحس بهذه الجمالية متى اقتربنا بشفافية فنية، وسمحنا لأنفسنا باختراق حجب الواقع الكثيفة، ولم نخلد إلى الأرض، وقبلنا دعوة الشاعر لحضور ذلك العرس الجميل في (أكسوم)عاصمة الحبشة القديمة ومقر النجاشي ووجهة المهاجرين الأوائل، إنه عرس عجيب حقا (رقصت فيه النجوم) و(غنى الشمس والقمر) و(خاصر فيه الإنس حور الجن)، (والتهبت الكؤوس وصدحت الأوتار)

عرس من الجن في(أكسوم) قد رقصت   فيه النجوم وغنى الشمس والقمر

وخاصر الإنسان حور الجن والتهبت   فيه الكؤوس ورن العود والوتر

انظر هذا التصوير الرائع لهذا العرس، وهذا التسلسل المتماسك للألفاظ، الذي يجعلك كلما قرأت مقطع يجعلك تتوق للمقطع الذي يليه، والأحداث التي جرت فيه، فلقد بلغ الخيال مداه بشاعرنا في هذا المقطع فلقد حظي كل من الفضاء والمكان في الشعر باهتمام كثير من الدارسين والشعراء; لأن المكان في النص الشعري يتجاوز كونه مجرد شيء صامت أو خلفية تقع عليها أحداث الشعر, فهو عنصر غالب في الشعر حامل لدلالة, ويمثل محورا أساسيا من المحاور التي تدور حولها عناصر القصيدة الشعرية, لذا يرى البعض (أن العمل الأدبي حين يفتقد المكانية, فهو يفقد خصوصيته وبالتالي أصالته[32]) (وللمكان تأثيره خارج النص الروائي, إذ يلعب ؛دور المفجر لطاقات المبدع[33])

---

(31)- ملكة سبأ التي ورد ذكرها في القرأن

(32)- غاستون باشلا ر. جماليات المكان; ترجمة غالب هلسا, ط3, بيروت, المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع, 1987م, ص 5 – 6.

(33)- مصطفى الضبع. مرجع سابق, ص70.



(ويعبر عن مقاصد المؤلف[34])، ومن الالفاظ التي تذل على المكان في هذا المقطع (الشمس، القمر، النجوم)
تعدُّ تقنية المفارقة من التقنيّات التي يميل الشاعر المعاصر إلى توظيفها بغية التعبير عن حالة شعورية معيّنة، والتي تكشف عن طاقات تعبيريّة كامنة في لب التجربة الإنسانية ولما كانت المفارقة خاصية من خصائص الإبداع الأدبي كان لها أن تتّخذ أنواعا متباينة منها المفارقة الساخرة التي تتمّ عن طريق الاختلاف بين الواقع ومفهومنا عنه، وتكون في الكلمة والموقف، ومنها مفارقة الشعور التي يتبيّن فيها الشاعر الاختلاف بين الواقع وإحساسه به، ومنها مفارقة التعارض أو الازدواج ومفارقة التناقض وصراع الأضداد[35]، والشاعر عندما يلجأ إلى توظيف هذه التقنية لا يعني أنّه يقوم برصد الكلمات والإتيان بأضدادها أو ما يقابلها، لأنّها ليست ظاهرة سياقية فحسب، بل هي إضافة إلى ذلك، أداة أسلوبية فعّالة في تنمية قوى التماسك الدلالي للنص، وذلك باعتبار بنية المفارقة جزءا من بنية نصيّة أكبر، إنّها أداة لإعلاء دور السياق ذاته، الذي يكون المخاطب جزءا ضروريا منه[36].كما تعدّ المفارقة بنية من البنى الأساسية التي تحقّق للإبداع الأدبي وبالخصوص الشعري حضوره وكينونته، وتحمل رؤية وتعكس الواقع بطريقة تثير في ذهن المتلقي الدهشة والإثارة، وتعمل على كسر أفق توقعه وتجعله يشارك في بناء وتشكيل بنية النص، لأنّها آلية من آليات تحليل النّص الشعري وهذا النوع من الصور حاضر على مستوى القصيدة وبنسبة كبيرة ساهمت بشكل لافت للانتباه في تشكيل عناصر النص الشعري وتماسكه ولما كان موضوع القصيدة الصراع بين الحياة والموت، نجد المفارقة الغالبة مفارقة التضاد التي تقوم على التناقض والتضاد في الكلام يعني الإتيان بالمتضادات من الألفاظ أو المعاني مجتمعة في كلام واحد، فيتحقق بتجاورها تناسب وتلاحم وإثارة للذهن[37]، وتعتبر صور الفقر والبؤس والشقاء صورة مهيمنة في القصيدة وهي المحور الرئيسي لها، كما تتمثّل في تلك الصّور التي تتردّد في أعمال الفنان بأشكال بيانيّة مختلفة تحمل أبعاد تجربته الشعورية[38]، وتعبر عن وجهة نظره تجاه الحياة، ويتبلور فيها موقفه العام والخاص. والمتأمّل في قصيدة جدارية يرى أنّ الصورة الثيمية المهيمنة هي صورة الموت التي تتكرر بنسب متفاوتة ، وبصيغ أسلوبية مختلفة، تبين رؤيته وموقفه تجاه هذا الموضوع ، وبعدها تأتي صورة الغربة التي لا تختلف عن صورة الموت، فكلاهما تجسدان حالة نفسية عاشها الشاعر.

---

(34)- حسن بحراوي.بنية الشكل الروائي(الفضاء الزمن الشخصية), ط, الدار البيضاء, المركز الثقافي العربي,1990م, ص32.

(35)- تطور الصورة الفنية في الشعر العربي الحديث ، نعيم اليافي ص 155

(36)- محمد العبد ، المفارقة القرآنية . دراسة في بنية الدلالة . مكتبة القاهرة ط2 2006 م ص 37

(37)- بناء المفارقة . رضا كامل . ص21

(38)- تطور الصورة الفنية ص 260



السمراء في مهب الريح

السمراء في هذا المقطع تطل علينا بوجه آخر غير الذي رأيناه في المقاطع السابقة. وجه مختلف القسمات عن ذلك الرمز الساحر المحير الذي داعب خيالنا في المقطع الأول وعن سابا الفاتنة بكل عنفوانها وسطوتها في المقطع الثالث وفي هذا المقطع تضعها الأقدار في مهب الريح فتتقاذفها وتعبث بها الليالي وترسم مصيرها بلا شفقة فيقول:

ما للأقاحيّةِ السمراء واجمةً	مثلي، تجمَّد في ألحاظها الكدرُ
هُزِّي الجذوع فلا الأغصانُ ذابلةٌ	ولا الأساور في كفَّيكِ تنصهرُ
إني لأحملُ عنك الوِزْرَ حين أرى	براعم الطهر في نهديْكِ تُبْتَسرُ
يا للضياع الذي يجتاحُ أروقةً	أمست عليها خطاياهنَّ تعتذر
الماشطاتُ غُصون الليل حين دنتْ	تلك الغصونُ ووجه الليل معتكرُ
البائعاتُ الهوى بخْسًا لطالبِه	وما لهن سوى الأعراضِ مُدّخرُ
من كلّ حاسرة النهدين ليس لها	ماضٍ يشعُّ ولا آتٍ فيُنتظرُ
يصحو الضميرُ بها حينًا فيرسُمها	بتُولةً لم يُدنّس طُهْرهَا بَشرُ
وتعصف الريح أحيانًا بزورقها	فيُصبح الطهر شيئًا ما له أَثر
كأنَّ قلبين فيها يصرخان معًا	قلب طهورٌ وقلبٌ آخرٌ حَجرُ
مرتابة الحبّ في أحضان عاشقها	يجول في مقلتيْها الأمن والخطرُ
بسّامةُ الثغر والأعماق نازفةٌ	فالخصر يمرحُ والأحشاءُ تُحتضرُ
الجوعُ والأملُ الدامي وكيف لها	أن يُلجمَ الوِزْرُ فاها ثم لا تزِرُ
سمراءُ ذاتَ الهوى السحريّ هل بَلغتْ	بك الليالي مداها واختفى السَّحَرُ؟
لا زِلْتِ في نظري عذراءَ ما عَبثتْ	بك الخطايا ولم تُهْتكُ بكِ السُّترُ

الحب هو السر الجميل الذي يقرب القلب من القلب بمكاشفة من غير كلام, وهو رابط قوي وخفي يبرق فجأة قادحا على الصوان ليغزل خيوط النار, يجمع بين المرأة والرجل ويؤثر فيهما كما تؤثر الخمرة في الرؤوس, القلب الذي تتضوع



من ثناياه أعمق المشاعر وأكثرها إنسانية, لاتقوى أمطار العالم على ترميد جذوة واحدة منه: (الحب شحنة عاطفية جميلة تغزو قلب الإنسان, تعشق شغافه وتحفر عميقا في سويدائه).

ففي هذا المقطع صور السمراء كحطام إنساني مستباح يبيع الهوى بخسا لطالبه، يعيش في الخطيئة، وللخطيئة وليس لهذه السمراء الذليلة تتجر بها سوى أعز ما تملك ، وقد غدا أخس ما تملك، .. تجارتها عرضها ... أنوثتها ... صدرها ... رمز أمومتها .. قد حسرتها لطلاب اللذة، لذئاب الليل الجائعة .

في هذا المقطع مأساة (البغاء) إن معالجة هذا الموضوع يحتاج، إلى شجاعة أخلاقية، وشفافية فنية، وعمقا إنسانيا لا تتوفر إلا عند قلة أو صفوة من الشعراء ، وهو موضوع ظل عبر العصور (من المحرمات الشعرية) يعني أحجم بعض الشعراء عن الحديث فيه، وبعضهم لا يملك الجرأة عن الخوض فيه، غير أن شاعرنا من الشعراء القليلون الذين امتلكوا الجرأة الاخلاقية والفنية لتصوير هذه المأساة في شعرهم، ومن هؤلاء الشعراء بدر شاكر السياب، ونزار قباني؛ وكانت معالجة البغدادي أعمق وأشد وقعا في نفس القارئ؛ فالألفاظ التي يستعملها الشاعر في وصفهن تحمل استعارات مبتكرة طريفة تدل على عبقرية الشاعر وسعة مداركه وهي قوله (الماشطاتُ غُصون الليل) وكأنه يقول في قرارة نفسه هن ضحايانا هن خطايانا ويحمِّل نفسه الوزر وفي كلامه هذا إشارة لكل مسول على تقصيره عندما يخاطب الاقاحية السمراء بقوله :

إني لأحملُ عنكِ الوزْرَ حين أرى   براعم الطهر في نهديْكِ تُبْتَسرُ

فالشاعر في هذا البيت لا يكتفي بإدانة المجتمع الذي دفع هؤلاء إلى الخطيئة بل يعلن أنه (يحمل الوزر عنهن) وهذه لفتة شجاعة من الشاعر قد لا تكون عند شاعر آخر، ويبلغ التكثيف الفني في هذا المشهد من القصيدة دروته حينما يحاول الشاعر النفاذ إلى ما يدور داخل ضمير المومس من صراع يكشف لنا عن ما يختلج في غياهب تلك الذات من عذابات وصراعات فيقول :

يصحو الضميرُ بها حينًا فيرسُمها   بتُولةً لم يُدنّس طُهْرهَا بَشرُ

وتعصف الريح أحيانًا بزورقها   فيُصبح الطهر شيئًا ما له أَثر

كأنَّ قلبين فيها يصرخان معًا   قلب طهورٌ وقلبٌ آخرٌ حَجرُ

ويمضي الشاعر في تصوير الوضع المأساوي لصراعات البغي في هذا المقطع فيقول :

مرتابة الحبّ في أحضان عاشـقها   يجول في مقلتيْها الأمن والخطرُ

بسّامةُ الـــثغر والأعماق نازفةٌ   فالخصر يمرحُ والأحشاءُ تُحتضرُ



الجوعُ والأملُ الدامي وكيف لـه	أن يُلجمَ الوِزْرُ فاها ثم لا تزِرُ

سمراءُ ذاتَ الهوى السحريّ هل بَلغتْ	بك الليالي مداها واختفى السَّحَرُ؟

لا زِلْتِ في نظري عذراءَ ما عَـبثتْ	بك الخطايا ولم تُهْتكُ بكِ السُّترُ

لقد بلغت الدراما الشعرية ذروتها في هذه الأبيات، حيث أنه هنا يأخذ شكلاً مختلفاً عن الصراع الدرامي الذي هو في أبسط أشكاله تمثيل لحالة الفعل لحظة وقوع الحدث، فتلك السمراء المستباحة ما زالت في نظر الشاعر (عذراء) لم تعبث بها الخطايا، واستخدم الشاعر لفظ (عذراء) في هذا السياق يخلق في نفس القارئ مفارقة مذهلة تفرض عليه تدعيات أخلاقية واجتماعية ونفسية ترغمه على اتخاذ موقف وتثير فيه التفكير، ولن يستطيع مطلقا أن يبقى محايدا أمام هذا الاستفزاز المشحون يقذفه الشاعر في طرائق التفكير التقليدية، ثم يكمل الشاعر سرد الحكاية بوصف شعري مختوما بومضة كتلك التي يختتم بها كتاب القصة قصصهم القصيرة جداً بقوله:

لا زِلْتِ في نظري عذراءَ ما عَـبثتْ	بك الخطايا ولم تُهْتكُ بكِ السُّترُ

ثم يأتي الشاعر في هذا المقطع الخامس ليصور لنا تجليات الحضارة الحبشية عبر التاريخ البعيد لنشم عبق التاريخ ونعيش عهود الماضي وقد بعثت في الوجوه الحبشية ويخاطب الشاعر أخاه الحبشي، صاحب الوجنة السمراء، ويشير بهذا الخطاب إلى معناة قارة كاملة، وقد حمل الأحباش والأفارقة، الآلام الدامية (حمل الآلامَ داميةً)، وقد تطاير غضبهم شررا، وانفجر شظايا (انفجرْت شظايا تستعيدُ بها)، ليعيد روائع ما قد درس وحاول الاستعمار طمسه (إنّ الحضارة لا تُمحى بزوبعةٍ)، وإن الدماء التي تجري في عروقهم هي دماء النجاشي[39] (دمُ «النجاشيِّ» لا زالت حرارتهُ) وهي وإن (دبَّ في أطرافها الخَدرُ) فهي (غضْبى) ومازالت تبعث روح النضال في (مُهج الأشبال تستعرُ) يقول الشاعر[40] :

إيهٍ أخا الوجنة السمراءِ كم رحَلتْ	بك العهود وكم جالت بكَ العصُرُ

أنتَ الذي حمل الآلامَ داميةً	حتى تطاير من ألحاظِكَ الشَّررُ

ثم انفجرْت شظايا تستعيدُ بها	روائع الأمس غدَّارًا بمن غدروا

إنّ الحضارة لا تُمحى بزوبعةٍ	هوجاء، أو يتعالى باسْمها نَفرُ

هي العروقُ التي تجري الدماء بها	غضْبى، ولو دبَّ في أطرافها الخَدرُ

---

(39) – ملك الحبشة

(40) – الديوان 257



رَوَيْتُ أسمى غراسِ المجد فانبعثت　　　خضراءَ حتى نما في غُصْنها الثَّمرُ

دمُ «النجاشيِّ» لا زالت حرارتهُ　　　في النَّبع، في مُهج الأشبال تستعرُ

توقض الحبشة في أعماق شاعرنا عزيزة على قلب كل مسلم فإلى هذه البلاد أشار الرسول صلى الله عليه وسلم على اصحبه أن يهاجروا إليها عندما أدتهم قريش، واستضعفتهم وأنزلت بهم صنوف العذاب، وهناك أحسن النجاشي استقبالهم وأكرم وفادتهم. ويصور هجرة المظلومين الذين يعانون الأهوال، قائلاً(41) :

يا هجرةً لم تزَلْ فيـــنا مُجدّدةً　　　عـهودها، أيُّ سرٍّ فـيك يســتترُ

قد أينعتْ فيكِ من أشهى مدامعنا　　　مـدامةٌ لم يُعاقر مثْـلَها بَـشرُ

أعنابُنا في رُبا «أكسوم» ما فتئتْ　　　منذ «ابن عفّان» حتى اليوم تُعْتصرُ

لا زال في الدّوح شدوٌ من بلابلنا　　　وفي الشفاه حـديثٌ ليس يــندثرُ

إن الإشارة في البيت الثالث لعثمان بن عفان(42)رضي الله عنه إشارة رمزية إلى المهاجرين الأوائل، ووروده بالاسم يعد توصيفا رمزيا في الشعر، والهجرة في هذا المقطع ضرب من ضروب المقاومة ونشر الدين وليس الفرار .

أما اليوم نرى في بقاع كثيرة من العالم العربي والإسلامي مهاجرين فارين فيلتفت الشاعر لهم التفاتة مؤثرة فيقول:

يا من يعيدُ إلى الأغرابِ ما سكبوا　　　من المدامعِ وليذهب بما ظفروا

همو الضحايا ولم يحفل بهم وطنٌ　　　تعشقوه ولم ينبضْ بهم خَبرُ

الراكبون متونَ الريح في لهبٍ　　　من الصراعِ فما ارتدُّوا ولا كفروا

السابحون مع الأهوال في بِركٍ　　　من الدماء فما ارتاعوا وما اندحروا

هؤلاء المهاجرين في منافيهم المتعددة قد ركبوا (متونَ الريح في لهبٍ)، وقد (سبحوا مع الأهوال في بِركٍ) ولكنهم لم يرتدوا عن حب أوطانهم فيقول عنهم (فما ارتاعوا وما اندحروا)، ولم يكفروا بها، وإن أوقعت بهم صنوفا من الأذى

إن مأساة المهاجرين العرب والمسلمين في هذا العصر جد مجزنة، وأسبابها كثيرة ومتعددة ولا بد لنا من وقفة جادة مع نفوسنا ونعيد لهؤلاء وطنهم، أو نعيدهم لأوطانهم فهم يحملون جرحا في أعماقهم ولسان حالهم يقول(43)

(41)- الديوان 257

(42)- عثمان بن عفان بن أبي العاص بن أمية القرشي أبو عمرو ويقال أيضا أبو عبد الله . التاريخ الكبير محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة البخاري، أبو عبد الله (المتوفى: 256هـ) دائرة المعارف العثمانية، حيدر آباد 6 / 208

(43)- ديوان المتنبي 1 / 127 ، والتذكرة الحمدونية 5 /61



إن كان سركم ما قال حاسدنا ... فما لجرح إذا أرضاكم ألم

وفي المقطع السادس مازال شاعرنا يستنطق التاريخ في هذه القصيدة المرتحلة عبر القرون والأساطير والوقائع . فها هو ذا يقف بنا عند مدينة حبشية قديمة بعثت في نفسه الحنين إلى جذوره الأولى، فقد وجد في هذه المدينة أهلا لم يكن قد التقى بهم من قبل لكنهم أحسنوا استقباله وغمروه بكرمهم ولطفهم فاستقبلوه في مدينة «هرر[44]» المعروفة في أثيوبيا وعُمق انتمائها إلى مُضر والثقافة العربية الإسلامية وجد الشاعر جالية من إخوانه اليمنيين الذين أحبهم وأحبوه، ورأى معالم الإسلام باقية وإن كان التعصب وضيق الأفق عند بعض حكامها وخاصة في عهد (هيلا سيلاسي[45]) قد جعل يد التخريب والطمس تمتد للمعالم الإسلامية في المدينة وخصوصا المساجد، مسيئا بذلك لتاريخ الحبشة وإلى قرون التسامح والتعايش بين المسلمين والمسيحيين. فيقول فيها[46]:

يا شعرُ هلاّ رويْت المجد عن هَرَر ... فالمجد يفخرُ أن تشدو به هَرَرُ

مضاربُ العُرْبِ تحيا في مضاربها ... فيها الخُزامى وفيها المندلُ العطِرُ

لم يبرح الشوقُ يحدوها إلى (مُضرٍ) ... مهما تشاغل عن أشواقها مُضَرُ

فالشمسُ في حِضْنها تغفو على دُررٍ ... لم تكتنزْها محيطاتٌ ولا جُزرُ

فيا لكَنزٍ شَكتْ منه جواهرهُ ... من طول ما احتجبت في قاعه الدُّررُ

يا سُورَها المتحدي كلَّ عاصفةٍ ... كم حلّقتْ فوقه العِقبانُ والنُّسرُ

وذاق مختلف الأهواء وازدحمتْ ... على جوانبه الأسماءُ والصورُ

ما شدّني من رؤاها غيرُ مئذنةٍ ... عاث الصليبُ بها والليلُ معتكرُ

تجثو المسابحُ حيرى حول منبرها ... يحنو عليها الصدى والرمل والحجرُ

يا منْ يعيدُ إليها كفَّ ناظمها ... ويشرقُ الذكْرُ والآياتُ والسُّورُ

(44)- هي مدينة في شرق إثيوبيا، وعاصمة أحد مقاطعات إثيوبيا. لقبت بمدينة الأولياء. تقع المدينة على قمة تل، في الملحق الشرقي من المرتفعات الإثيوبية حوالي خمسمائة كيلومتر من أديس أبابا على إرتفاع أكثر من 1885 متر، ولم يمنعها بعدها من تغلغل العالم الحديث إلى داخلها، إلا أن التقاليد التاريخية والثقافية والدينية الخاصة بهذا المكان ما تزال حية، مما جعلها تتمتع بهوية متفردة وتتميز بلغة الهرر التي تمت المحافظة عليها ، وبنظام تجاري حديث ومنتوجات حرفية مشهورة [صحيفة العرب نشر في 2014/8/28 ، العدد 9662 ص20]

(45)- جلال يحيى، تاريخ إفريقية الحديث والمعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة/الإسكندرية 1999م22 /63

(46)- الديوان 258



فمدينة (هرر) أقام بها الشاعر أياما في ضيافة جاليتها العربية المسلمة، فكانت وقفته معها وقفة حنين وتأمل ففي (مضاربها) شم رائحة (الخزامى)و(المندل العطر) . فيقول في بيت لا يقل روعة عن سابقه :

مضاربُ العُرْبِ تحيا في مضاربها فيها الخُزامى وفيها المندلُ العطِرُ

ويزداد توهجه وتوقد عاطفته الجياشة وكأنه يستنطق المكان أو كأنه يحاوره ويخبره بشوقه وحنينه (أي المكان الحبشة) إلى عروبتها التي رمز إليها (بمضر) وإن كان مضر لاهيا عنها ومنصرفا عن همومها فيصور هذا الحنين في أجمل تصوير في هذا البيت الذي يقول فيه :

لم يبرح الشوقُ يحدوها إلى (مُضرٍ) مهما تشاغل عن أشواقها مُضَرُ

ويعبر عن كنوزها وما تحويه من درر وما حباها الله من خيرات بقوله:

فالشمسُ في حِضْنها تغفو على دُررٍ لم تكتنزْها محيطاتٌ ولا جُزرُ

فيا لكَنزٍ شَكتْ منه جواهرهُ من طول ما احتجبت في قاعه الدُّررُ

ويزداد حنين الشاعر إلى ماض قد درس ومجد قد غبر، وينظر الشاعر إلى سور المدينة القديم، ويستحضر بخياله رموز المجد والقوة والعظمة، ففوق هذا السور حامت العقبان والنسور، وكم صد هذا السور من غزاة حاولوا اقتحام (هرر) فكان مصيرهم أشلاء ممزقة خلف السور فيقول:

يا سُورَها المتحدي كلَّ عاصفةٍ كم حلّقتْ فوقه العِقبانُ والنُّسرُ

وذاق مختلف الأهواء وازدحمتْ على جوانبه الأسماءُ والصورُ

ويصف الشاعر عبد المولى الأوضاع التي وصل إليها حال أهل الحبشة بهذه الأبيات المؤثرة، التي أوضح فيها سبب المأساة التي وقعت لهم بسبب الضعف والخنوع فقد عبرت بوضوح عن مشاعر وأحاسيس الشاعر والحزن العميق الذي أحسه على ما حل بهذه البلاد من أحداث جسام، فيعقب ويقول وقد لاحت في الأفق أطلال مئذنة مسجد (عاث الصليب بها) و(جثت المسابح حيرى حول منبرها)، وقد طمست الأيام معالمها، فحنى عليها الصدأ والرمل والحجر ولعل الله يأذن بأن تعود لها اشراقتها، فيشرق فيها الذكر الحكيم، فيقول في تصوير بديع :

ما شدّني من رؤاها غيرُ مـئذنةٍ عاث الصليبُ بها واللـيلُ معتكرُ

تجثو المسابحُ حيرى حول منبرها يحنو عليها الصدى والرمل والحجرُ

يا منْ يعيدُ إليها كـفَّ ناظـمها ويشرقُ الذكْرُ والآيــاتُ والسُّورُ



فالحياة الدنيا لا تستقيم على حال، ولا يقر لها قرار، فيوم لك، ويوم عليك وهذا من سنن الحياة، حقا إنها أبيات مؤثرة تذكرنا بلون حزين في شعرنا العربي القديم يعرف برثاء المدن ومن أشهره وأحزنه قول أبي البقاء الرندي:

لكل شيء إذا ما تم نقصان فلا يغر بطيب العيش إنسان(47)

فبرغم كل محاولات الطمس، ما يزال قلب (هرر) خفاقا بالإسلام، وسنظل نرقب معها فجرا سيأتي وشمسا ستشرق

وفي المقطع السابع يقول :

يا واحة في فجاج الأرض تغمرُني	ظلالها، كلّما لجّتْ بيّ السُّعُرُ
أحلى المغاني وأنداها وآنسُها	إلى الحيارى وإن عقُّوا وإن غدروا
عظيمة أنت يا سماءُ في نظري	مهما تلوّن في أحداقكِ النظرُ
أبحرتُ في موجكِ الدامي على عجلٍ	فَلجَّ فيه شراعي وهو مُنكسرُ
أصارع الريح في أعتى زوابعها	أطفو بجسمي قليلاً ثم أنحدرُ
قوية أنتِ لا ضعفٌ يدبُّ إلى	حماكِ مثلي ولا خوفٌ ولا حَذرُ
لا عيْبَ في قدمٍ زلَّت بها حُفرٌ	لكنما العيبُ إن راقت لها الحُفرُ
قد يُؤْثِرُ الدهرُ إنسانًا بِمحنته	فيبتليه بما لا يرغبُ البَشرُ
فلنحتفلْ بهوانا رغم محنتنا	فالحبُ آخر ما يغتاله القدرُ .!

وفي ختام هذه القصيدة توشك الرحلة أن تشارف نهايتها ونحن ندخل تخوم المقطع السابع، والشاعر يودع سماءه، بعد رحلة طويلة في مروجها وجبالها وغاباتها وشعابها، ويعلن أنه قد وجد عظيمة مهما تباينت ألوانها فيقول:

عظيمة أنت يا سماءُ في نظري مهما تلوّن في أحداقكِ النظرُ

فالقصيدة منذ بدايتها حتى ختامها إبحار في موج متلون، وقد كان في بداية الرحلة موجا فضيا رائقا، أغرى الشاعر وأغرانا بان نتوغل ماضين نحو الأعماق ، وسار بنا الربان في محيطات سمرائه ، ووضع مرساته في أكثر من جزيرة ، ليعلن لنا في نهاية الرحلة أن شراعه قد انكسر، وأن الموج الفضي قد استحال موجا داميا، وان الرياح تعصف به ، فيلامس

(47)- ينظر المقري التلمساني، نفح الطيب من غصن الأندلس الرطيب، 4 / 487



السطح تارة وينحدر تارة أخرى ، مثقل بالإيحاءات والرموز والدلالات، التي تلتمع في ثنايا الشاعر كاشفة عن موهبة غير عادية، ورؤية مثقلة بمآسي التاريخ والتطلع إلى المستقبل، يقول البغدادي:

أبحرتُ في موجكِ الدامي على عجلٍ   فَلجَّ فيه شراعي وهو مُنكسرُ

أصارع الريح في أعتى زوابعها   أطفو بجسمي قليلاً ثم أنحدرُ

فالشاعر قد أتعبته رحلته، ولكن السمراء فتية قوية لم يعرف الضعف ولا الخور ولا اليأس إلى حماها طريقا فيقول:

قوية أنتِ لا ضعفٌ يدبُّ إلى   حماكِ مثلي ولا خوفٌ ولا حَذرُ

لقد تساءلنا في البداية من تراها تكون هذه السمراء؟ أحلم أم واقع؟ أحقيقة أم خيال ؟ أسراب أم ماء ؟

علها تكون هذه الأشياء كلها ولعلها تكون (اليوتوبيا)التي يبحث عنها الشاعر في خياله ، ومازال الشعراء والفلاسفة والحالمون جميعا في بحث دؤوب عن مدنهم الفاضلة فهي وإن ظلت حلما غير قابل للتحقيق ، فإن الحلم بحد ذاته جميل ، وما اتعس ألئك الذين لا يحلمون ! المحن قد تعصف بنا ، وقد تطيح بأحلامنا ، وقد تغتال رؤانا ، لكن شئ واحد لا تطاله المحن، ولا تنال منه الايام، وستظل باقيا ما بقي على الارض قلب ينبض ، فيقول الشاعر هذا البيت المعبر الذي ختم به قصيدته الرائعة :

فلنحتفلْ بهوانا رغم محنتنا   فالحبُ آخر ما يغتاله القدرُ .!

إن هذه القصيدة تمثل جانبين مهمين من دراستنا هذه؛ الأول أنها تبين كيف لجأ الشاعر لظواهر الطبيعة فاستخدمها كوسيلة فنية لوصف عواطفه أو ما يحس به، على غرار الشعراء الرومانسيين العرب الذين برزوا في عصره ، والعصور التي قبله، أما في الجانب الثاني فهذه القصيدة تبرز جانب الوجدانيات التي عكستها الظروف عليه في حياته، فأثارت قريحته الشعرية حتى بدا يصور لنا الأحداث في شعره وكأنها أمام أعيننا وهذه من خصائص شعره وقسمات شاعريته وبَجْمل انطلاقه مُحلِّقًا في فضاء شعري عريض، يسيل رقة، ويفيض سلاسة، ويتفجر لطفا ، وهو مثقل بالإيحاءات والرموز والدلالات، التي تلتمع في ثناياه كاشفة عن موهبة غير عادية، ورؤية

مثقلة بالتاريخ والتطلع إلى المستقبل الذي يمكن أن يكون أفضل من هذا الواقع المرير .



السمات النصية والمقامية في هذه القصيد :

1 – إن الديباجة المشرقة لهذه القصيدة تذوقنا فيها مرارة الوجع بالاستفهام في قوله (سلي جفونك)، ولمسنا نعومة العبوس في الابتسام، وأدركنا أن بكاء الأطلال الواجمة عبث وعيث وعناء .

2 – وإذا سبحنا خلال وصفه لتلك الربوع الحبشية، الذي استغرق جل أبيات القصيدة، تشاهد خدود الوصف تتورد، وروائع البلاغة تتوقد، وأسباب الإعجاب تتناثر .

3 – إن القارئ إذا وضع عينه على عباراته، يرى السلاسل الذهبية، التي علقت بها صور مشرقة، وألوانا مؤنقة من الاستعارات الرائعة، والتشبيهات المعبرة، التي تأخذ بمجامع القلب، وتشد الانتباه، وتشوق إلى ما بعدها من درر.

4 – أطال الشاعر الحديث عن امرأة تزوجت، وتكلم عن بلدها، وجمالها، وبالغ في وصف قمم الجبال والسهول والوديان في أحد عشر بيتا، رسم خلالها صورة واضحة المعالم بين فيها صفات هذا البلد وأظهر سماته وأوضح علاماته ، وتناول ذكر العادات والتقاليد، ووصف الشراب والحفل الذي أقاموه .

5 – إن تراكيبه تسيل بالفصاحة، وتنصع بالصباحة، وتزخر بنفيس اللآل وفي ثناياها عقود من الاستعارات والكنايات، يحلق بها في سماء الفن، ويسمق إلى أجواء التأثير الساحر، والتعبير المائر، ويعلو دوائر الفلك الدائر، فينسج خيوطا من البكاء والحنين، إلى عهود مضت، ويتحدث عنها حديث يفيض بالحسرات والزفرات، ويتلوى
بالآهات والعبرات، وقد أنهى هذه المجرة اللامعة ،وأتم قطاف الثمار اليانعة بالحديث عن المصير حين قال :

فلنحتفلْ بهوانا رغم محنتنا   فالحبُ آخر ما يغتاله القدرُ .!

6 – تعد هذه القصيدة نفته من نفتات الشاعر الساحرة، وإثارة من شاعريته السامرة، ولمعة من سناه المشرق، كل هذا في أسلوب قوي، ونسيج متين، وكلما جزت أفياءها هاجتك التصاوير، وشاقتك التعابير .

النتائج

1 - إن العمل الأدبي حين يفتقد المكانية, فهو يفقد خصوصيته وبالتالي أصالته

2 - للمكان تأثيره خارج النص المكتوب والمقروء, إذ يلعب دور المفجر لطاقات المبدع

3 – الاحالة أكثر الوسائل قدرة وقوة التي تصنع التماسك الدلالي للنص وتجسد وحدته العامة

4 – ساهمت الضمائر وأسماء الإشارة بدور كبير في تحقيق الإحالة والصلة بين أجزاء الكلام

5 – عنصر الالتفات من العناصر الإحالية المهمة التي تحقق الترابط التركيبي والدلالي ومن تم الفهم التام للنص.



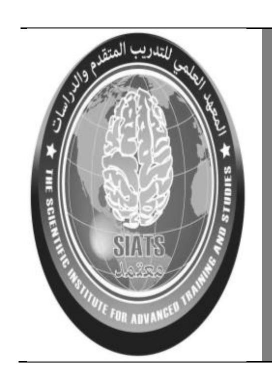
6 – ضمير الفصل وسيلة بارزة من الوسائل التي تحقق الصلة المعنوية بين أقسام الكلام، حيث أنه يحيل إلى شيء سابق، ليؤكد ويخصص بشكل قوي ويزيل أي نوع من أنواع الإبهام .



المصادر والمراجع

- أساس البلاغة ؛ المؤلف: أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله
- الأسلوبية وتحليل الخطاب دراسة في النقد العربي الحديث، تحليل الخطاب الشعري والسردي؛ دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 1997
- الحيوان ؛أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ ؛تحقيق عبد السلام محمد هارون الناشر دار الجيل نشر 1416هـ – 1996م لبنان/ بيروت
- الخصائص، المؤلف:أبي الفتح عثمان بن جني، تحقيق : محمد علي النجار، الناشر: عالم الكتب – بيروت
- الصورة الفنية في التراث النقدي والبلاغي ت .جابر عصفور ط3 ،1992م نشر. المركز الثقافي العربي
- العمدة في محاسن الشعر وآدابه، المؤلف :أبو على الحسن بن رشيق القيرواني الأزدي، تحقيق :محمد محيي الدين عبد الحميد، الناشر :دار الجيل، ط5، 1401 هـ – 1981
- اللغة العربية معناها ومبناها ، تمام حسان ـ عالم الكتب . القاهرة ط5 . 2006
- النص والأسلوبية بين النظرية والتطبيق ، اتحاد الكتاب العرب ، عدنان بن زريل ط 2000م
- تحليل الخطاب الشعري إستراتيجية التناص ، د . محمد مفتاح . ط 1 ، 1985 م ، الدار البيضاء
- زهر الآداب وثمر الألباب، المؤلف: أبو إسحاق إبراهيم الحصري القيرواني، تحقيق: يوسف على طويل، ط1، دار الكتب العلمية – بيروت / لبنان – 1417 هـ – 1997م
- شرح المعلقات السبع لأبي عبد الله الحسين بن أحمد بن الحسين الزوزني ؛ لجنة التحقيق في الدار العالمية
- علم لغة النص نحو أفاق جديدة ؛ نقلها إلى العربية ، د. سعيد حسن بحيري ، كلية الألسن جامعة عين شمس مكتبة زهراء الشرق ط1 2007 م ص146
- كتيب القصيدة (مولاي عبدك) عبد المولى البغدادي ،دار الخمس للطباعة 2005
- معاني القرآن وإعرابه ؛إبراهيم بن السري بن سهل، أبو إسحاق الزجاج تحقيق: عبد الجليل عبده شلبي،عالم الكتب بيروت – ط1. – 1988 م
- معاني القرآن؛ أبو جعفر النحاس أحمد بن محمد تحقق: محمد علي الصابوني،جامعة أم القرى،ط1، 1409
- نظرية النظم وقراءة الشعر عند عبد القاهر الجرجاني ـ محمود توفيق ومحمد سعد





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462–1730

SPIRITUAL SONGS AND THEIR ROLE IN THE SUCCESS OF ORGANIZATIONAL FORMATION PROCESSES WITHIN THE ORGANIZATION A CASE STUDY OF A SAMPLE OF NEWLY APPOINTED TEACHERS AND TEACHERS ON THE STAFF OF THE GENERAL DIRECTORATE OF BABEL EDUCATION

الاغانتية الروحية ودورها في انجاح عمليات التنشئة التنظيمية داخل المنظمة

دراسة حالة لعينة من المدرسين والمعلمين المعينين حديثا على ملاك المديرية العامة لتربية بابل

عصام عليوي صاحب العبيدي

المديرية العامة لتربية بابل – المسيب

Alasame414@gmail.com

2018م – 1439هـ

ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between Ignatian Spirituality and organizational socialization A sample of teachers in the newly appointed in the education directorate of Babylon Governorate, and the importance of this research includes a rare studies that investigated the relationship between Ignatian Spirituality and organizational socialization.. Based on the random sampling, 450 questionnaires were distributed to employees at the education directorate of Babylon Governorate . Only 388 questionnaires were returned. Out of which 311 questionnaires were usable resulting into a response rate of 94%. The theoretical results show the knowledge gap related to identification the nature of the relationship between Ignatian Spirituality and organizational socialization. Moreover, the practical results show the significant and positive of Ignatian Spirituality and organizational socialization.

Keywords: Ignatian Spirituality , organizational socialization



المستخلص:

يسعى البحث الحالي إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية لعينة من المدرسين والمعلمين المعينين حديثا على ملاك المديرية العامة لتربية بابل, ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتوزيع 450 استبانة على عينة من المدرسين والمعلمين المعينين حديثا. وكان عدد الاستبانات المسترجعة 388 استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ (311) استبانة وبمعدل (94%) من الاستبانات المسترجعة. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية في داخل المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص, كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود ارتباط وتأثير معنوي موجب بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية داخل المنظمة.

الكلمات الرئيسة: الاغانتية الروحية , عمليات التنشئة التنظيمية



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تُعد الاغانتية الروحية Ignatian Spirituality من المتغيرات، التي لم تكن متداولة في البحوث والدراسات في منظمات الأعمال، إلا في مجالات الأمور الدينية، التي تهدف إلى التخلص من العنف والخلافات والصراعات بين العاملين في الكنائس والمنظمات في تلك المجتمعات، لكن الدراسات والبحوث قد أثبتت بانها تكون أبعد من ذلك, إذ يمكن الاستفادة منها في تحسين السلوك الإنساني وذلك من خلال وجود العلاقة الإيجابية ما بين الدين والعلوم السلوكية والنفسية كون أن الطقوس الدينية تكون نابعة من صميم المبادئ التي تربى عليها الإنسان، وجعلها أساساً في تحقيق السلام والالتزام في كافة منظمات العالم ، وذلك من خلال تمثيل مبادئه في سلوك العاملين وجعله إحدى الثقافات الضرورية، لمساهمته في الابتعاد عن الثقافات السلبية والمنحرفة والالتزام بالجوانب والثقافات الأخلاقية البناءة.

يؤكد (Coghlan ,2004: 94) بان أغناطيوس هو المؤسس الاول للاغانتية الروحية او ما تسمى التنظيمية كونه كان يدفع الناس والمجتمعات والافراد العاملين الى التمسك بالمبادئ الالهية التي تسعى إلى تحقيق الامن والامان والسلام والالتزام والأمانة وكل مبدا ايجابي يمكن ان يحقق العدالة والسعادة للمجتمعات الانسانية , اذ انه انطلق من مبدا الحب والاحترام وربط العمل بالأمور العبادية والروحية ارتباطا مباشرا من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة .

وهنا تظهر عمليات التنشئة التنظيمية organizational socialization ، التي تتفهم مشاعر الأفراد العاملين وتتمكن من تحريكها بأسلوب إيجابي , اذ ان عملية التنشئة الخاصة بالأفراد العاملين والتي تشمل معرفة العامل بتاريخ مؤسسته التي يعمل بها وطبيعة الخدمات التي تقدمها وكيفية عمل الهيكل التنظيمي والمصالح ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة والإدراك الجيد لطبيعة الاجراءات المتبعة مع فهم المسؤوليات والمهام (ميلود , 2016 :266) .

ينقل (يوسف , 2012 , 1) بانه من المفترض أن تكون المنظمة مكانا (كبيئة داخلية) يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام وتعاون ووعي لتحقيق هدف مشترك وهذه البيئة الداخلية للمنظمة تعبر عن مناخ تنظيمي ناتج



عن فلسفة وممارسات وتنشئة أنماط سلوكية للمنظمة، وسط هذا المناخ يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم، ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات الاجتماعية في إطار تفاعلي بينهم لتحقيق أهدافهم.

في ضوء ما تم استعراضه من حقائق في أعلاه، فإن البحث الحالي ينطلق من فكرة رئيسة تعد إمتداداً للأطر النظرية والفكرية، التي ظهرت في عدد من الدراسات السابقة في إن عمليات التنشئة التنظيمية تمثل امتلاك المنظمة لثقافات وأخلاقيات عمل متوارثة تسهم في بناء نوع متمير من التعامل والثقافة. ومع ذلك وعلى حد علم الباحث توجد ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية ، وبشكل خاص في البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية. لذا يعد البحث الحالي محاولةً في طريق ردم الفجوة المعرفية Knowledge Gap بين هذين المتغيرين، عن طريق دراسة العلاقة بينهما في أنموذج فرضي واحد.

استنادا لما تقدم, يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "**إن غياب الاهتمام بمبادئ الاغانتية الروحية يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات لعمليات التنشئة التنظيمية** ".

ثانياً: تساؤلات البحث:

في ضوء مشكلة البحث التي تم تحديدها في أعلاه، تنبع عدد من التساؤلات، التي يمكن وضعها فيما يأتي:

أ. ما هو مستوى إنتشار الاغانتية الروحية في المنظمة قيد البحث؟

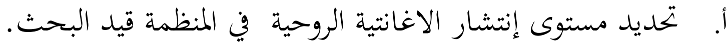
ب. ما هو مستوى انتشار عمليات التنشئة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

ج. هل توجد علاقة ارتباط بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

د. هل توجد علاقة تأثير للاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية ضمن نطاق المنظمة قيد البحث؟

ثالثاً: أهداف البحث:

إن تساؤلات البحث الحالي الواردة في أعلاه، يمكن الإجابة عنها عن طريق تحقيق الأهداف الآتية:



ب. تحديد مستوى إنتشار عمليات التنشئة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.

ج. معرفة طبيعة العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

رابعاً: أهمية البحث:

إن أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في محورين رئيسين هما:

أ- **المحور الأول: الأهمية النظرية: وتتضمن:**

1- يعد البحث الحالي على حد علم الباحث أول محاولة من نوعها لدراسة العلاقة بين متغيري الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية في أنموذج فرضي واحد.

2- استعراض عدد من الآراء الفكرية والنظرية لعدد من الباحثين السابقين، التي تمثل حلقة التواصل في مجال متغيري البحث.

ب – الأهمية التطبيقية: وتتضمن:

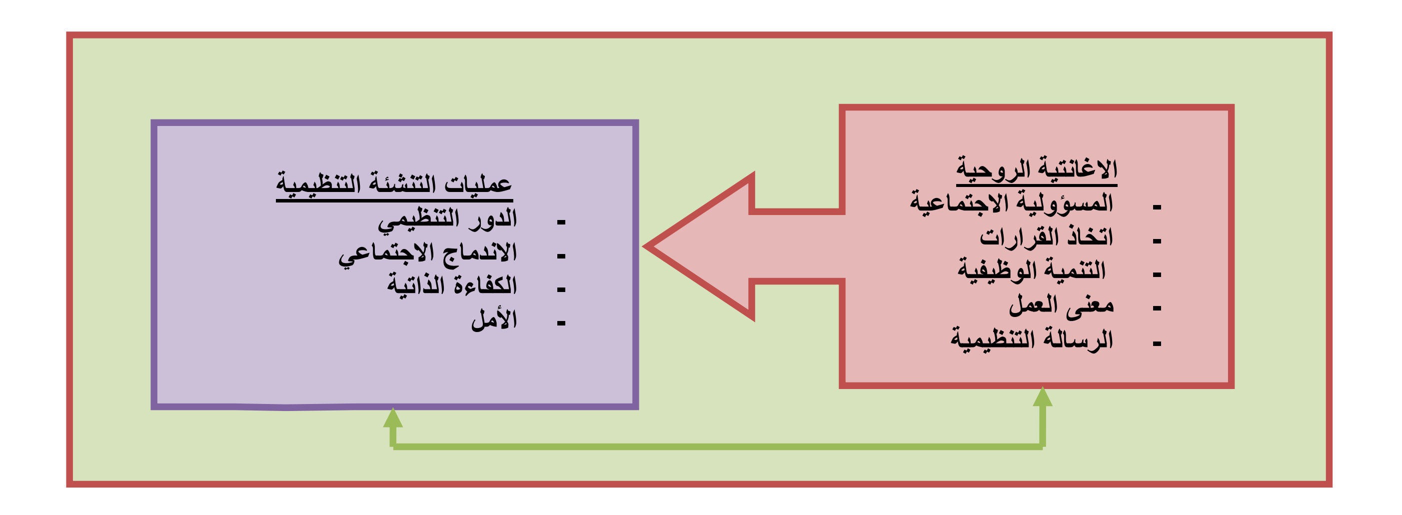
1- يعد البحث الحالي مساهمة جادة في ظل اهمية الأنشطة الفاعلة لمختلف المنظمات العراقية، من أجل استنهاض القيم والثقافات والأخلاقيات ضمن بيئة عملها.

2- كما يعد البحث الحالي نقطة الانطلاق، التي يمكن أن نستفاد من استنتاجاته وتوصياته من أجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية.



خامساً: أنموذج البحث الفرضي:

استنادا إلى آراء عدد من الباحثين في الدراسات السابقة، التي قدمت إشارات لطبيعة العلاقة بين متغيري الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية ، قام الباحث بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بينها، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

إن الشكل (1) في أعلاه, يظهر متغير الاغانتية الروحية باعتباره متغيراً مستقلاً، يتكون من خمسة أبعاد هي: (المسؤولية الاجتماعية، اتخاذ القرارات ، التنمية الوظيفية , معنى العمل , والرسالة التنظيمية)، وعمليات التنشئة التنظيمية باعتبارها متغيراً تابعاً يتكون من اربعة أبعاد هي: (الدور التنظيمي ، الاندماج الاجتماعي , الكفاءة الذاتية , والأمل).



سادساً: فرضيات البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تم صياغة فرضيتين رئيستين هما:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** تنص على "**إن الاغانتية الروحية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية** "، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على: "**إن المسؤولية الاجتماعية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية** ".
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على: "**إن اتخاذ القرارات لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية** ".
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص على: "**إن التنمية الوظيفية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية** ".
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على: "**إن معنى العمل له إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية**
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** تنص على: "**إن الرسالة التنظيمية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية**

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تنص على "**إن الاغانتية الروحية لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية** "، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعة الأتية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص على: "**إن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية**".
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على: "**إن اتخاذ القرارات لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية**".



3. **الفرضية الفرعية الثالثة**: تنص على: **"إن التنمية الوظيفية لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية".**
4. **الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على: "إن معنى العمل له تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية".**
5. **الفرضية الفرعية الخامسة : تنص على: "إن الرسالة التنظيمية لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية".**

سابعاً: مقياس البحث:

لمعرفة مستوى إنتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة قيد البحث، تم قياسهما باستخدام استبانة متكونة من (24) فقرة بتدرج (لا أتفق تماماً, لا أتفق, محايد ,اتفق, اتفق تماما). ولقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل ***الاغانتية الروحية*** بالاعتماد على دراسة (Lecourt & Pauchant ,2011)، والمؤلف من (13) فقرة, وخمسة أبعاد هي: (**المسؤولية الاجتماعية، اتخاذ القرارات ، التنمية الوظيفية , معنى العمل , والرسالة التنظيمية**)،وقد تم تطوير مقياس المتغير التابع ***عمليات التنشئة التنظيمية*** بالاعتماد على ثلاثة دراسات رئيسية , اذ تبين دراسة (ميلود , 2016) البعد الاول (**الدور التنظيمي**), ودراسة (Njegovan & Kostic , 2014) تبين البعد الثاني (**الاندماج الاجتماعي**) , اما دراسة (Saks & Gruman ,2011) فأنها تبين البعدين الثالث والرابع (**الكفاءة الذاتية , الامل**) , كما يتضح من الجدول (1).



الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الاغانتية التنظيمية	المسؤولية الاجتماعية	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: (Pauchant ,2011 & Lecourt)
	اتخاذ القرارات	3	
	التنمية الوظيفية	3	
	معنى العمل	2	
	الرسالة التنظيمية	2	
عمليات التنشئة التنظيمية	الدور التنظيمي	2	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: (ميلود , 2016)
	الاندماج الاجتماعي	2	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Njegovan & Kostic , (2014)
	الكفاءة الذاتية	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: (Saks & Gruman ,2011)
	الامل	4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

ثامناً: أداة البحث:

تم توزيع استبانة البحث الحالي (أنظر الملحق)، التي مثلت أداته الرئيسة بصورة مباشرة من قبل الباحث للمدة من (1-12-2015) إلى (20-12-2015) على عدد من المستجيبين. وقد قسمت على جزئيين رئيسين، مثلت



المعلومات العامة عن بعض العوامل الديموغرافية لعينة البحث أولها وشملت (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم). أما ثانيها فقد تكون من (24) فقرة انقسمت على محورين هي: (المحور الأول-تكون من (13) فقرة تتعلق بقياس الاغانتية الروحية، والمحور الثاني تكون من (11) فقرة خاصة تتعلق بقياس عمليات التنشئة التنظيمية).

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل المعلمون والمدرسون المعينون حديثا على ملاك المديرية العامة للتربية في محافظة بابل مجتمعاً للبحث الحالي، على وفق الجدول الخاص بتحديد حجم العينة المناسبة لـ(1970) Krejcie & Morgan، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ 1725 معلما ومدرسا هو 354 موظفاً، ومن أجل ضمان الحصول على هذا العدد تم توزيع 450 استبانة من قبل الباحث بصورة مباشرة، وعلى أثر ذلك تم استرجاع 388 استبانة، كانت 311 استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.22 و SPSS v.22، تمثلت بالمتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري وكذلك معامل ألفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي والارتباط وأوزان الأنحدار المعياري، وذلك لتحديد مستوى توافر متغيراته ولاختبار فرضيات.



المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولا- مفهوم الاغانتية الروحية:

يُعد مفهوم الاغانتية الروحية من المفاهيم الحديثة، التي لفتت أنظار الباحثين والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية من خلال مساهماتهم المعرفية، التي تكاد تكون محدودة جداً، وهذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحث في هذا البحث إلى اختيار هذا المفهوم والبحث فيه من أجل تسليط الضوء على أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به.

عرف كل من , (Lecourt & Pauchant , 2011 : 18) الاغانتية الروحية بانها احدى الممارسات الروحية في مكان العمل والتي ترتبط ارتباطا مباشرا مع ينابيع الادارة الاستراتيجية والتي تتمحور وتتلاءم مع الاعمال والسلوكيات التي نتبعها بعد عرضها على الاسس المنطقية للعقل خطوة بخطوة مع مراعاة ادوات التفكير والقيم في ظل احترام التقاليد والعادات الاجتماعية والدينية العامة .

يؤكد (NettIfee , 2005 :10) بان الاغانتية الروحية هي احدى النشاطات الروحية في مكان العمل والتي تساعد المنظمات على التفكير والاستفادة من التجارب الماضية وجعلها محط اهتمام واحترام القيم الانسانية والانخراط في مجال الرقابة الذاتية الصادقة التي تساعد في اشاعة ثقافة الحب والاحترام المتبادل بين الافراد العاملين في المنظمة .

وفي السياق ذاته , عرف (Loyola , 2013 :. 1) الاغانتية الروحية على انها وسيلة اساسية من الوسائل التي تساعد الافراد العاملين في المنظمة على تعميق الرغبة في مساعدة الافراد العاملين داخل المنظمة والمجتمع ورفع معدلات الالتزام التنظيمي والاجتماعي من اجل زيادة الامل وزرع بذوره في نفوس الاخرين عن طريق مجموعة من الركائز الاساسية منها , قوة الشخصية , القدرة على القيادة , الشخصية الساحرة والمؤثرة والمقبولة عند الاخرين , كذلك المهارات الدبلوماسية والمهنية في التعاملات مع الاخرين .

وبناءا على ما تقدم , يرى الباحث بان الاغانتية الروحية على انها احدى ادوات القيادة الفعالة والتي تساعد على ايجاد بيئة تنظيمية متكاملة ترتكز على اساس مبدا الثقة والحب والاحترام في ظل القيم الانسانية والمجتمعية والروحية



الدينية لدى الافراد العاملين والتي تساعد جميعها مجتمعة على ايصال المنظمة الى بر الامان ومن ثم تحقيق اهدافها ورسالتها على اتم صورة وفي الوقت المخطط له .

ثانيا – اهمية الاغانتية الروحية:

إن متغير الاغانتية الروحية قد أثار اهتمام الباحثين والمفكرين والسعي الى الاستفادة منه في المنظمات المعاصرة من أجل زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات والمنافسة في عصر العولمة والتقدم التكنلوجي والمعلوماتي والروحانيات في مكان العمل .

ينقل (Loyola , 2013 : 1) مجموعة من الخصائص التي تعود الى الاغانتية الروحية والتي يمكنها ان توفير الاجواء المناسبة والإيجابية للأفراد العاملين في مكان عملهم من خلال :

- زيادة معدلات القناعة لدى الافراد العاملين والرغبة في عملهم .
- زيادة معدلات التواصل مع الافراد الهاملين كافة داخل مكان العمل من اجل اشاعة ثقافة العدالة التنظيمية.
- زيادة معدلات التروي في اتخاذ القرارات والرجوع الى العقل والابتعاد عن التسرع والتهور .

يضيف (Miles , 2011: 1) بان للاغانتية الروحية امكانية تقديم الدعم الطبيعي في إنجاح عملية الابداع في قيادة الأفراد وتقليل معدلات الخوف وانعدام الامن والامان والثقة عند الافراد العاملين من التغيير والتوجه نحو الاهتمام بإدارة الوقت وادارة الازمات والمخاطر والتي يمكن جميعها من توفير الاجواء المثالية داخل بيئات العمل .

ينقل (Lecourt &Pauchant , 2011: 19) ما توصل اليه في احدى دراساته عن ارتباط الاغانتية الروحية بالقيادة وبعد تحليل ومناقشة النتائج التي حصل عليها بعد اكتمال دراسته على مجموعة من المديرين في منظمات مختلفة الى وجود علاقة وطيدة ما بين المتغيرين قيد الدراسة مع ضرورة السعي الى المشاركة الاجتماعية للأفراد العاملين , ويعتقد الباحثان بان الحقائق المبينة في ادناه لها الدور الفاعل في تقوية واراز الاهمية الكبيرة في مساعدة الاغانتية الروحية للمنظمات في الوقت الحاضر وتضييق المساحات والمواقف التي يمكنها من انتشار حالات العنف والصراعات الداخلية والمجتمعية للمنظمات , بالإضافة الى اشاعة ظواهر التواصل الفعال والتسامح والالتزام وحب العمل



ثالثا – ابعاد الاغانتية الروحانية :

بسبب حداثة مفهوم الاغانتية الروحانية وندرة الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاتها وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة لم يتم العثور ألا على دراسة واحدة التي تبين أهم أبعاد ومقاييس هذا المفهوم الحيوي الذي يمكن أن يؤدي الدور الفاعل والمؤثر في قيادة المنظمات , أذا ينقل (Pauchant , 2011 & Lecourt) مجموعة من الأبعاد وهي (المسؤولية الاجتماعية , اتخاذ القرارات , التنمية الوظيفية , معنى العمل , المهمة التنظيمية) التي يمكن أن تبين حيثيات وأساسيات هذا النمط الروحاني والتنظيمي المهم وكما مبين في الشكل (2) أدناه :

المسؤولية الاجتماعية 1

اتخاذ القرارات 2

الرسالة التنظيمية 5

ابعاد الاغانتية الروحانية

معنى العمل 4

التنمية الوظيفية 3

الشكل (2) ابعاد الاغانتية الروحانية

المصدر : من اعداد الباحث

بناءا على ما تم توضحيه في الشكل (2), المتضمن مجموعة من الابعاد الرئيسية الاغانتية الروحانية سوف يقوم الباحث بعرضها، كما مبين في الفقرات الآتية:

أ – المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية مفهومها بأن أي كيان، سواء كان منظمة أو فرد، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل. والمسؤولية الاجتماعية هي أمر يجب على كل منظمة أو فرد القيام به للحفاظ على التوازن ما بين الاقتصاد و النظام البيئي (أو النظام الإكولوجي). أي ان المسؤولية الاجتماعية هي أمر لا يختص فقط بمنظمات الأعمال بل هي شأن كل فرد تؤثر أفعاله على البيئة. لذا فان هذه المسؤولية يمكن أن تكون سلبية، عبر الامتناع عن الانخراط في افعال ضارة، أو إيجابية، من خلال القيام بأفعال تحقق أهداف المجتمع بشكل مباشر (الموسوعة الحرة, 2016).

عرفت (خليل , 2014 , ص . 1) المسؤولية الاجتماعية نقلا عن منظمة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة على انها "ربط اتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال بالقيم الأخلاقية، وبالامتثال للاشتراطات القانونية، وباحترام الأشخاص، والمجتمعات المحلية، والبيئة , يضيف (التميمي , بلا , ص . 2) مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية , اذ تتكوّن المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمّي كل منها الآخر ويرتبط به ، ويدعمه ويقوّيه ويتكامل معه ، وهذه العناصر هي :

- ✓ **الاهتمام** : ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها .
- ✓ **الفهم** : ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي ينتهجه خدمة لأهدافها ، وأيضاً استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنّى مواقفها.



- ✓ **المشاركة** : وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة , اذ تُظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمّل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية ، وإرادة ثابتة .

ب – اتخاذ القرارات :

صنّف بعض الباحثين عمليةَ اتخاذ القرارات ضمن الاستراتيجيات الرئيسة للتفكير التي تضم حل المشكلات وتكوين المفاهيم الاساسية , بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار، ويتعاملون مع كلٍّ منها بصورة مستقلة؛ لأنها تتضمَّن خطوات وعمليات متمايزة عن بعضها البعض . بينما يرى آخرون أن عملية اتخاذ القرار متطابقة مع عملية حل المشكلات، باعتبار أن المشكلات في حقيقة الأمر ليست سوى مواقفَ تتطلَّب قرارات حول حلول لهذه المشكلات , والحقيقة أن عملية اتخاذ القرار تتطلَّب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا؛ مثل: التحليل، والتقويم، والاستقراء، والاستنباط، وبالتالي فقد يكون من الأنسب تصنيفها ضمن عمليات التفكير المركبة مثلها مثل التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات (معوض , 2013 , ص . 1).

يبين معهد الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن بان تنظم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي :

- ✓ **المدخلات** : وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها .
- ✓ **قنوات الاتصال** : وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد او المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري .
- ✓ **مركز النظام الإداري سلطة القرار** : وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها .
- ✓ **المخرجات** : وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ :
- ✓ **نتائج القرار** : وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه :



- ✓ **التغذية العكسية أو المرتدة** : وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار .

ج – التنمية الوظيفية :

يُقصد بالتنمية الوظيفية بانها مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، كما تستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية , بالإضافة الى انه المنهج الذي يهتم بتحسين نوعية الموارد البشرية في المجتمع وتحسين النوعية البشرية نفسها، ومن أهم عوامل التنمية البشرية تنمية أوضاع العمل، أي : تطور تقسيم العمل وارتفاع المهارات الفنية والإدارية (منهل , 2010 , ص . 2) .

عُرفت التنمية من قبل (Okwen , 2011: 2) على انها تحقيق التطوير المتكامل والشامل للمجتمع بهدف الوصول الى الرفاهية بكفاءة وفاعلية , ولكي يحدث ذلك لابد من تحقيق مطلبين اساسيين هما :

- ✓ تطوير المجتمعات باتجاه تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء ولمختلف أنشطتها وفى اداء حياتها .
- ✓ تحقيق التناسق والتكامل في العمليات التطويرية باتجاه النمو المتوازن في مختلف قطاعات المجتمع .

د – معنى العمل :

ينقل (محمد , 2014 , ص . 1) بان العمل هو عبارة عن مجهود يقوم به الشّخص، كما أنّ هذا المجهود نابع عن إرادة من الفرد ويختلف أسلوب العمل في المفهوم عند البعض فالبعض يفسّر أنّ التّفكير وأخذ المجهود في أمر معيّن أي استخدام العقل بأنّه عمل، والآخر يفسّر أنّ الوظيفة فقط عمل والبعض يفسّر تنفيذ أيّ شيء أو القيام بأيّ أمر عمل, اي إنّ العمل عنصر أساسيّ في الحياة، فكلّ شيء في الحياة يرتبط بالعمل وهذا ما يتطلب منا معرفة معنى العمل من اجل تنفيذه وانجازه على اتم وجه .



و – الرسالة التنظيمية :

يذكر (Lecourt & Pauchant , 2011 : 22) بان الرسالة الرئيسية لجميع المنظمات التي تنطوي تحت المبادئ الروحية تكون مبنية على اساس التعامل الاخلاقي والتسامح المجتمعي , اذ انها لا تعتمد على الامور الربحية دون الاخذ بنظر الاعتبار الحاجات الضرورية التي يحتاجها الافراد العاملين في تلك المنظمات , اذ تسعة الى زيادة حلقات التواصل والمشاركة بكل فعالية وكفاءة عاليين وهذا ما يجعل هدف المنظمة هو هدف الافراد العاملون فيها مما يجعله متحقق بشكل محتوم وفق الرسالة والرؤية الموضوعة مسبقا .

رابعا – مفهوم عمليات التنشئة التنظيمية:

يُعد مفهوم عمليات التنشئة التنظيمية من المفاهيم القديمة الحديثة، اذ كانت تتداول في البحوث الاجتماعية فقط باسم (التنشئة الاجتماعية) الا ان البحث الحالي يسعى الى اضفاء الطابع التنظيمي على حيثيات هذا الموضوع , ولهذا قد لفت هذا المجال او التقنية أنظار الباحثين في علم الادارة والاجتماع والمعنيين بالشأن الأكاديمي وحقوق الإنسان في المنظمات العالمية من خلال مساهماتهم المعرفية التي تكاد تكون محدودة جداً في مجال الامور التنظيمية، وهذا هو السبب الرئيس الذي دفع الباحث في هذا البحث إلى اختيار هذا المفهوم والبحث فيه من أجل تسليط الضوء على أهم الأفكار الأساسية المرتبطة به.

ينقل (Schein ,1968:25) أول تعريف للتنشئة التنظيمية على أنّها سيرورة يتعلم الفرد بفضلها طريقة وأسرار العمل لما لها من أثار على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الفرد وتسمح من ضمان استمرار المؤسسة من خلال القيم التي تتميز بها و أيضا المعارف والخبرات التي تجعلها تحقق النجاح واكتسابها مكانة وسمعة في المجتمع والتي تنقل الى الموظفون الجدد, كذلك تسمح بتنمية وتطوير مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة. بالإضافة الى ذلك يذكر (2015: , Ozdemir &Ergun 433) بان عمليات التنشئة التنظيمية هي من التقنيات التنظيمية التي تساعد الافراد العاملين الجدد على التكيف والانسجام مع الاوضاع والثقافات السائدة في المنظمة والتي تسهل بدورها عملية التعلم واكتساب المعارف والمهارات الاجتماعية والتنظيمية في اقصر وقت ممكن .



يضيف (Bauer et al , 2007 : 707) بان هذه التقنية هي من التقنيات التي تجعل الوافد الجديد الى المنظمة متأهب ومستعد للتكيف مع التأثيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وتحويل وصفهم وشعورهم بالغرباء الى اشخاص مطلعين واصحاب راي وفائدة للمصالح المشتركة في البيئة التنظيمية . كذلك يصف (Youcef , 2012: 2) عمليات التنشئة التنظيمية على انها الوسيلة التي تساهم في تحقيق انتماء الفرد كموظف داخل مجتمع المنظمة مع كيفية تبلور هويته وامتثاله للعملية التسييرية للمنظمة , فيتعلم الامور التنظيمية والوظيفية عن طريق رؤسائه العناصر السوسيوثقافية التي تخص المحيط الاجتماعي للمنظمة، ثم التوصل الى العلاقات و التفاعلات الاجتماعية ذات الدلالات التي تضمن تكيفه مع المحيط الاجتماعي الذي يعمل فيه واكتسابه أشكال السلوك، والتفكير والشعور المتعلقة بالجماعة ومجتمع المنظمة الذي ينتمي إليها، حتى يتبنى نمط معيشي معين، ومعايير سلوكية تشكل في الأخير جماعة الانتماء، فتشمل عمليات التنشئة التنظيمية كل ما يرتبط بطريقة سير العمل التي تنشأ داخل المنظمة، بما فيها المبادئ و المعايير الإدارية، بعبارة أخرى مجمل العناصر التي تبني على أساسها سلوكيات كل عضو وتصرفاته اتجاه عمله و اتجاه الآخرين التي تعبر عن خصائص البيئة الاجتماعية للمنظمة.

وبناءا على ما تقدم , يرى الباحث بان عمليات التنشئة التنظيمية يمكنها ان تعرف على انها احدى الوسائل التنظيمية التي يمكن ان يستخدمها القادة من اجل القضاء على الشعور والاحساس بالاغتراب والتخوف من الوظيفة والمنظمة بالنسبة للوافدين والمستقطبين الجدد وتحويل هذا الشعور السلبي الى شعور ايجابي يصب في مصلحة المنظمة والافراد على حد سواء .

خامسا – اهمية عمليات التنشئة التنظيمية:

للتنشئة التنظيمية الأهمية البالغة في مراعاة الطلبات واحتياجات الأفراد العاملين الاجتماعية التنظيمية, وخاصة وأنها ترتبط بالأمور العاطفية والروحية والثقافة التنظيمية من اجل تعزيز الثقة بالنفس والجهات التي يتعامل معها الافراد العاملون . وعليه يذكر (ميلود , 2016 : 256) بان الأسرة هي المؤسسة الأولى للتنشئة الاجتماعية للفرد ومحور العديد من الدراسات التي لقيت اهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس خاصة تلك المتعلقة بعملية تنشئة الأطفال , بالإضافة الى ذلك فإن محيط العمل يحتل مكانة أساسية في دارسة التنشئة الاجتماعية عند الراشدين ايضا تحت ما اصطلح عليه



بالتنشئة التنظيمية، ففي المجتمعات المعاصرة يقضي الافراد الجزء الأكبر من حياتهم اليومية في العمل والذي يشهد تفاعلات اجتماعية داخل المنظمة كما أنّ العمل يساهم في بناء هوية الفرد.

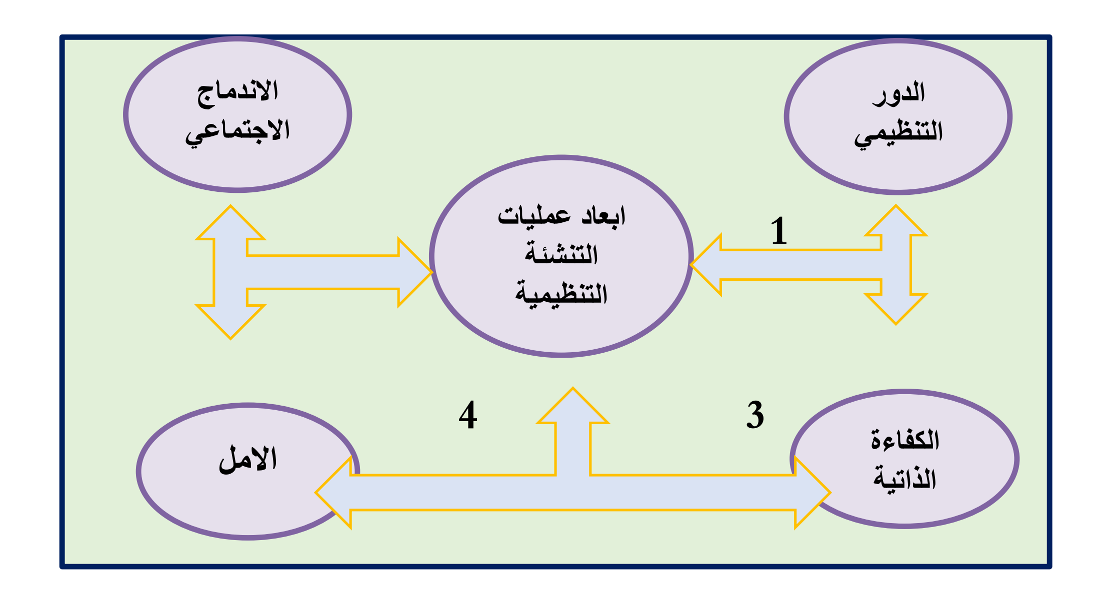
ينقل (Njegovan & Kostic ,2014:34) بان للتنشئة التنظيمية اهمية بالغة باعتبارها عملية اكتساب المعرفة والتكيف الاجتماعي للموظفين والمشجعة لتحقيق اساسيات النجاح التنظيمي من خلال تقليل حدة المشاكل المتسببة جراء العلاقات الإنسانية الغير المنسجمة في مكان العمل. ويضيف (حسين , 2014 : 2) بان هذه العملية الاجتماعية تساهم في تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين, اذ تهتم المنظمات عند اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب وفق حيثيات هذا المفهوم, كونه يُعد نوع من انواع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وبناءا على ما تقدم , يرى الباحث بان المنظمة عند اتباعها اساسيات عمليات التنشئة التنظيمية وجعلها من الامور البديهية والتدريبة عند تعيين الافراد العاملين او استقطابهم من منظمات اخرى سوف يساعدهم (الافراد) في القضاء على الخوف من المجهول وعدم الانسجام بسبب اختلاف البيئات الاجتماعية والتنظيمية , فبدلا من نجعل الفرد يخاف من الغرق في موجات الخوف واختلاف المناخات نجعله يتعلم السباحة والمضي في عمله الجديد من خلال الدراية والتعلم والانسجام مع ما يوجهه من تغيرات بيئية اجتماعية كانت ام تنظيمية .

سادسا – ابعاد عمليات التنشئة التنظيمية :

بسبب حداثة مفهوم عمليات التنشئة التنظيمية وندرة الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاتها وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة تم الاعتماد على ثلاثة دراسات تعد هي الاساسية التي تطرقت حتى ولو بشكل ضمني الى حيثيات الموضوع والتي يمكن اعتمادها وتطوير مقاييسها من اجل قياس متغير عمليات التنشئة التنظيمية وتحديد الابعاد , اذ تبين دراسة (ميلود , 2016) البعد الاول (**الدور التنظيمي**), ودراسة (Njegovan & Kostic , 2014) تبين البعد الثاني (**الاندماج الاجتماعي**) , اما دراسة (2011, Saks & Gruman) فأنها تبين البعدين الثالث والرابع (**الكفاءة الذاتية** , **الامل**) , ولهذا يمكن القول بان هذه الابعاد يمكنها ان تعبر وتبين حيثيات وأساسيات هذا النمط التنظيمي المهم وكما مبين في الشكل (3) أدناه :





الشكل (3) ابعاد عمليات التنشئة التنظيمية

استنادا على ما تم توضحيه في الشكل (3) في أعلاه, المتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسة للتنشئة التنظيمية سوف يقوم الباحث بتوضيح هذه الأبعاد، كما مبين في الفقرات الآتي:

أ – الدور التنظيمي :

هو عملية التنشئة الخاصة بالأفراد العاملين والتي تشمل معرفة العامل بتاريخ مؤسسته التي يعمل بها وطبيعة الخدمات التي تقدمها وكيفية عمل الهيكل التنظيمي والمصالح ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة والإدراك الجيد لطبيعة الاجراءات المتبعة مع فهم المسؤوليات والمهام (ميلود , 2016 :266)

ب – الاندماج الاجتماعي :

تذكر (مارديني , 2014 : 1) بان الاندماج الاجتماعي هو عملية ضم و تنسيق بين مختلف الجماعات الموجودة في مجتمع واحد للحصول على مجتمع ذو وحدة متكاملة. و بمعنى اخر هو ازالة الحواجز بين المجموعات المختلفة للعيش و التكيف الاجتماعي بشكل متناغم و متضامن. فالاندماج الاجتماعي هو مجموعة الاجراءات و التدابير في



مجتمع ما غايتها تسهيل انخراط فرد جديد في هذا المجتمع , اذ تظهر اهمية الاندماج الاجتماعي بشكل خاص عند انتقال افراد من مجتمع ما الى مجتمع اخر و العيش في ثقافة جديدة بما فيها من نمط حياة جديد و شكل اخر للتنظيمات الاجتماعية و التربية و الاديان و العادات و القيم .

ج – **الكفاءة الذاتية :**

يصف (علوان , 2012 : 225) الكفاءة الذاتية بانها معرفة الفرد لتوقعاته الذاتية في قدرته للتغلب على المهمات المختلفة وبصورة ناجحة، وتتمثل بقناعته الذاتية في قدرته على السيطرة والتغلب على المشكلات الصعبة التي تواجهه مع امكاناته في التعامل مع المثيرات البيئية، وهذا التعامل هو نوع من المهمات التي يجب على الفرد القيام بها ازاء تلك المثيرات البيئية , وخاصة فان وجود علاقات بين التطورات العلمية وكثرة التغيرات الاجتماعية ومدى قدرة الفرد وكفاءته الذاتية في استيعاب ذلك التطور السريع، وبالتالي مدى تأثر تلك الكفاءة بتلك التغيرات المتعاقبة والمتسارعة وما تشكله من ضغوط ومشكلات نفسية واخلاقية واجتماعية في مختلف جوانب الحياة.

د – الامل :

يعتبر مفهوم الامل من المفاهيم الاساسية في علم النفس الايجابي , لان الامل له اثار ايجابية عديدة على تحقيق التكيف الانساني والصحة النفسية والعقلية والجسمية والقدرة على التقبل والتعلم , ويساعد ايضا في تحقيق مبادى التنمية البشرية والانسجام في مكان العمل , وان انعدامه سوف يؤدي بصاحبه الى التشاؤم والشعور السلبي حيال الامور والاوضاع المحيطة به وضعف القدرة على التحمل مع تقييمه السلبي للأحداث (القاسم , 2011 : 68) .



المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: ترميز المقياس:

من أجل التحقق من طبيعة العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية بدقة وسهولة، فإن الجدول (2) يعرض الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2) ترميز المقياس

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	عدد الفقرات
الاغانتية الروحية IS	المسؤولية الاجتماعية SR	3
	اتخاذ القرارات DM	3
	التنمية الوظيفية FD	3
	معنى العمل MW	2
	الرسالة التنظيمية OM	2
عمليات التنشئة التنظيمية OSP	الدور التنظيمي OR	2
	الاندماج الاجتماعي SI	2
	الكفاءة الذاتية SE	3
	الامل H	4

المصدر: من إعداد الباحث.



ثانياً: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

لغرض التعريف بعدد من الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فإن الجدول (3) يظهر وصفاً لها.

الجدول (3) وصف خصائص العوامل الديموغرافية للمستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	213	68
	أنثى	98	32
المجموع الكلي		311	100
الحالة الإجتماعية	متزوج	236	76
	غير متزوج	75	24
المجموع الكلي		311	100
العمر	23 – 30	252	81
	31 – 41	48	15
	42 – 49	9	3
	50 فأكثر	2	1
المجموع الكلي		311	100
مستوى التعليم	دبلوم	165	53
	بكالوريوس	143	46
	ماجستير	3	1
المجموع الكلي		311	100
عدد سنوات الخبرة	اقل من سنة	311	100
المجموع الكلي		311	100



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إن الجدول (3)، أظهر امتلاك المستجيبين في البحث الحالي لعدد من الخصائص الديموغرافية، التي يتمتعون بها عكست مدى إدراكهم ودرايتهم بواقع جامعة الكوفة، وهذا ما سيعطي مصداقية للنتائج، التي سيتم التوصل لها وبمستوى عالي.

ثالثاً: إختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار عبر ما يأتي:

1. الصدق الظاهري:

لقد عرضت إستبانة البحث الحالي على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال, وذلك من أجل إختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية، وبإعتماد مقترحاتهم المقدمة تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون بصورتها النهائية أكثر دقةً ووضوحاً للمستجيبين.

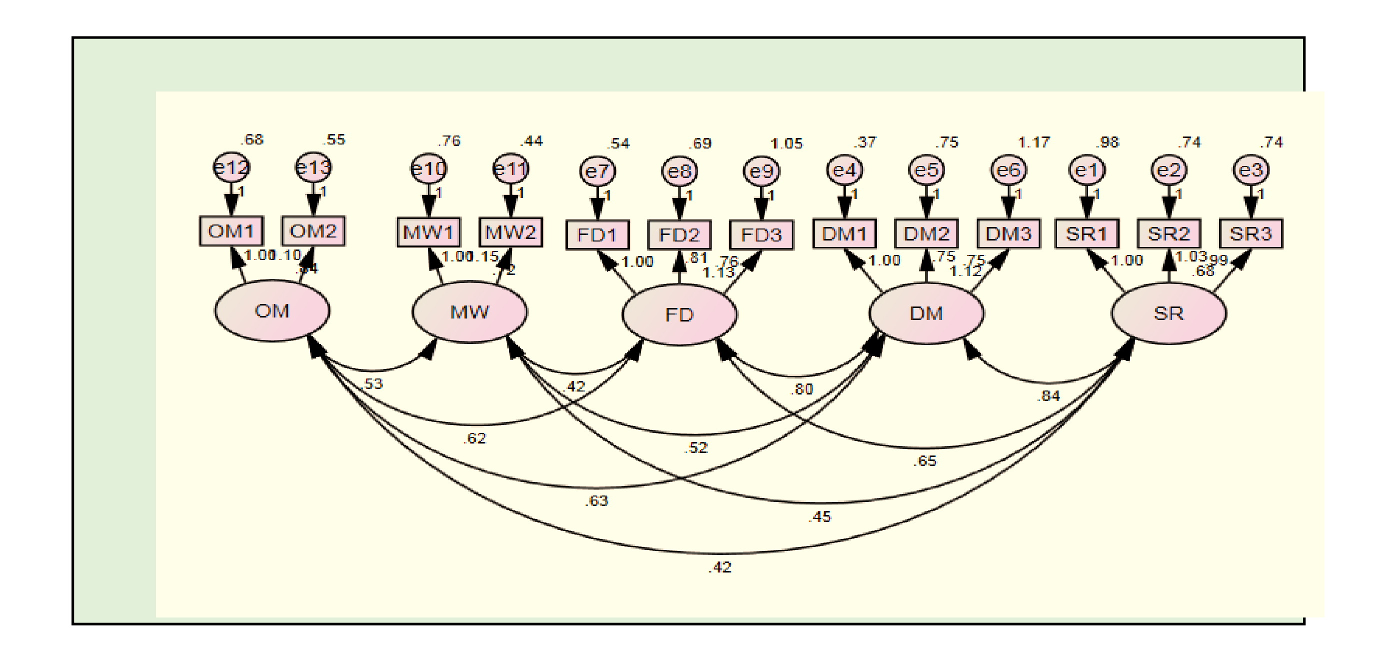
2. **صدق البناء (المفهوم):**

بإستعمال بالبرنامج الإحصائي Amos v.22، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمعرفة مستوى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح مما يأتي:

أ. **تحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الاغانتية الروحية:**

إن الشكل (4)، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الاغانتية الروحية والمكون من (13) فقرة.





الشكل (4) أنموذج متغير الاغانتية الروحية

من الشكل (4) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الاغانتية الروحية هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (4).



الجدول (4) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير الاغانتية الروحية

Path			Estimate
SR1	<---	SR	.641
SR2	<---	SR	.704
SR3	<---	SR	.689
DM1	<---	DM	.866
DM2	<---	DM	.677
DM3	<---	DM	.594
FD1	<---	FD	.821
FD2	<---	FD	.717
FD3	<---	FD	.617
MW1	<---	MW	.697
MW2	<---	MW	.825
OM1	<---	OM	.743
OM2	<---	OM	.806

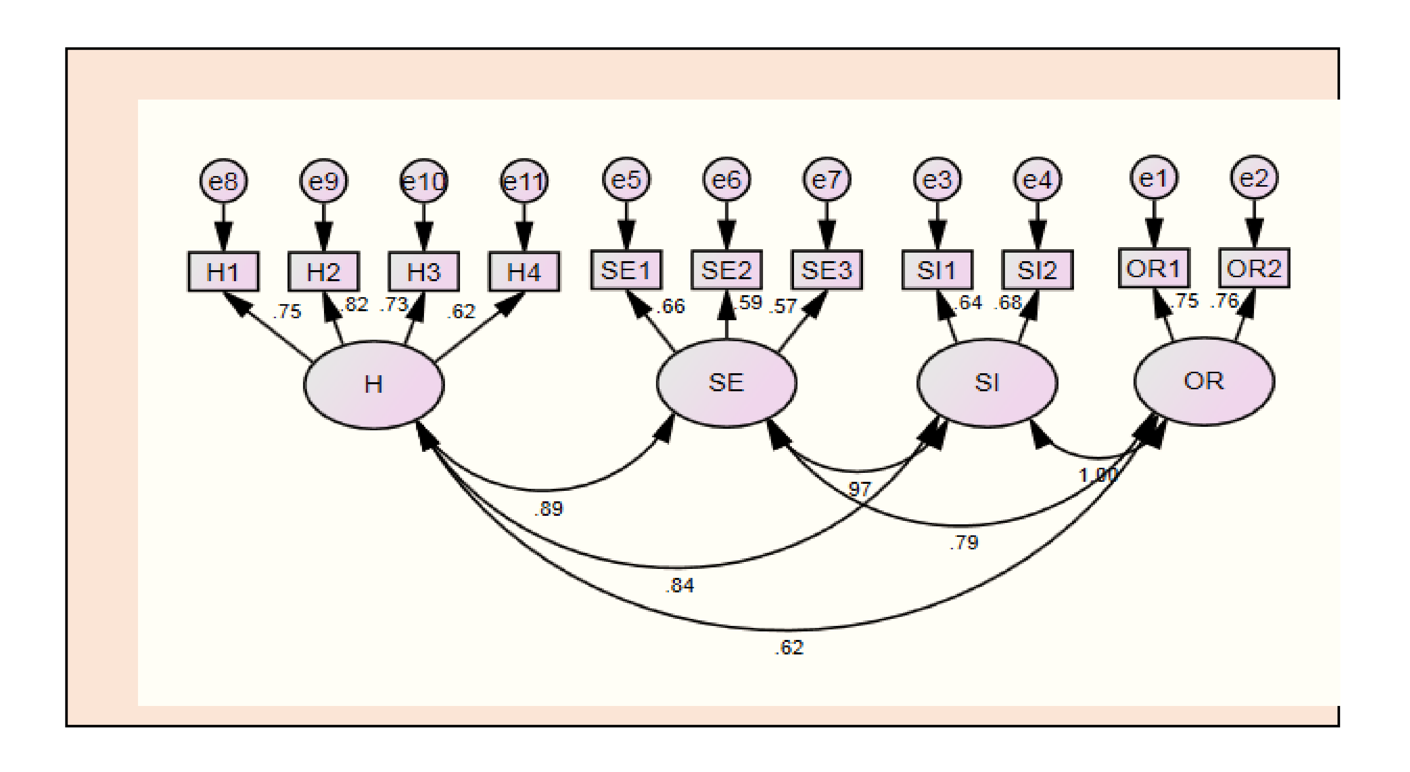
المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

إن نتائج الجدول (4)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الاغانتية الروحية هي أكبر من 50.، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



ب – تحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع لعمليات التنشئة التنظيمية:

إن الشكل (5) في أدناه، أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع عمليات التنشئة التنظيمية والمكون من (11) فقرة.



الشكل (5) أنموذج متغير عمليات التنشئة التنظيمية

من الشكل (5) في أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع لعمليات التنشئة التنظيمية جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (5).



الجدول (5) **تقديرات أنموذج عمليات التنشئة التنظيمية**

Path			Estimate
OR1	<---	OR	.748
OR2	<---	OR	.760
SI1	<---	SI	.637
SI2	<---	SI	.677
SE1	<---	SE	.659
SE2	<---	SE	.591
SE3	<---	SE	.568
H1	<---	H	.748
H2	<---	H	.820
H3	<---	H	.728
H4	<---	H	.619

المصدر: نتائج برنامجAmos v.22.

إن نتائج الجدول (5)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير عمليات التنشئة التنظيمية ملائمة هي أكبر من 50.، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. ثبات المقياس:

لقد تم قياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي، لمعرفة مدى توافر الثبات والإتساق الداخلي لفقرات متغيري (الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية)، كما موضح في الجدول (6).



الجدول (6) ثبات المقياس

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
الاغانتية الروحية IS	المسؤولية الاجتماعية SR	.87
	اتخاذ القرارات DM	.82
	التنمية الوظيفية FD	.78
	معنى العمل MW	.77
	الرسالة التنظيمية OM	.82
عمليات التنشئة التنظيمية OSP	الدور التنظيمي OR	.73
	الاندماج الاجتماعي SI	.78
	الكفاءة الذاتية SE	.79
	الامل H	.72

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS v.22.

إن الجدول (6)، يظهر توافرّ الثبات والإتساق الداخلي لفقرات متغيري (الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية)، إذ إن معامل ألفا كرونباخ تراوح بين (.72-.87)، وهذا يتوافق تماماً مع كلاً من Sekaran & Bougie (2010)، الذين أكدا على إن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).



خامساً: مستوى إنتشار متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى إنتشار متغيري البحث الحالي (الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية)، في تربية بابل تم تحليل آراء المستجيبين البالغ عددهم (311) مستجيب، تم مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي **Likert Five Point**، مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الإنحراف المعياري)، كما مبين في الفقرات الآتية.

أولاً: الاغانتية الروحية:

إن الجدول (7)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير الاغانتية الروحية بالمستوى المطلوب في الجامعة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (**2.642**) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (**3**)، بخطأ معياري عام (**0.064**)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع إنحراف معياري عام (**1.31**)، وهما يدلان على إنخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.



الجدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاغانتية الروحية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
CD1	2.31	.047	1.160
CD2	2.01	.072	1.200
CD3	3.06	.059	1.143
IE1	2.32	.052	1.394
IE2	2.10	.076	1.368
IE3	3.02	.058	1.408
FW1	2.64	.067	1.302
FW2	3.61	.070	1.353
FW3	2.71	.083	1.521
Average	**2.642222**	**0.064**	**1.316556**

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

ثانياً: عمليات التنشئة التنظيمية:

إن الجدول (8)، يظهر عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير عمليات التنشئة التنظيمية بالمستوى المطلوب في الجامعة قيد البحث، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره (**2.951**) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (**3**)، بخطأ معياري عام (**0.0449**)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع إنحراف معياري عام (**0.9849**)، وهما يدلان على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.



الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير عمليات التنشئة التنظيمية

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
C1	3.43	.038	.525
C2	2.31	.036	1.897
C3	3.32	.054	1.453
H1	2.64	.025	.055
H2	2.49	.050	.980
H3	3.37	.056	1.080
A1	2.61	.046	.818
A2	2.56	.048	1.932
A3	3.53	.050	.967
A4	3.25	.046	.138
Average	**2.951**	**0.0449**	**0.9849**

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.22.

سادساً: إختبار فرضيات البحث:

إن إختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:

أ. **إختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى**: التي نصت على "**إن الاغانتية الروحية لها ارتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية**".



لإختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة الارتباط بين الاغانتية الروحية و عمليات التنشئة التنظيمية والمكون من (24) فقرة، وهو كما يتضح من الشكل (6) مطابق لمؤشرات جودة المطابقة إذ إن: (Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 90.، و RMSEA هي أقل من 08.
.(

Model Specification
Chi square : 343.543
DF : 152
Ratio : 2.736
GFI : 912
RMSEA : .071

الشكل (6) أنموذج العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

إن الشكل (6)، أظهر إن أنموذج إختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة إرتباط معنوي وموجب بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية مقدارها (346.)، كما مبين في الجدول (9) أدناه.



الجدول (9) علاقة التأثير للأثنوجرافيا التنظيمية في عمليات التنشئة التنظيمية

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P
IS	<-->	OSP	.346	.086	4.035	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (10) إن جميع التشبعات العاملية للفقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية$p < .001$، وما يؤكد ذلك إن قيم .C.R هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى.

الجدول (10) تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
SR1	.780	.036	12.228	***
SR2	1.197	.139	8.590	***
SR3	1.102	.131	8.402	***
DM1	.913	.029	8.170	***
DM2	.645	.069	9.313	***
DM3	.631	.076	8.351	***
FD1	.962	.025	3.811	***
FD2	.845	.086	9.775	***
FD3	.707	.082	8.632	***



MW1	.950	.050	3.817	***
MW2	1.403	.219	6.412	***
OM1	.802	.068	11.289	***
OM2	1.942	.653	2.976	***
OR1	.768	.079	11.709	***
OR2	.661	.078	8.448	***
SI1	.973	.026	3.492	***
SI2	1.503	.217	6.917	***
SE1	.899	.035	10.118	***
SE2	.825	.100	8.249	***
SE3	.634	.094	6.766	***
H1	.844	.049	11.712	***
H2	1.031	.077	13.440	***
H3	.916	.077	11.854	***
H4	.724	.071	10.171	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

ب. إختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى: نصت فرضيات البحث الحالي الفرعية على ما يأتي:

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن المسؤولية الاجتماعية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ".



2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن اتخاذ القرارات لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ".
3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن التنمية الوظيفية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ".
4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: "إن معنى العمل له إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية
5. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على: "إن الرسالة التنظيمية لها إرتباط معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية

لإختبار هذه الفرضيات الفرعية، تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة الإرتباط بين أبعاد الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية والمكون من (24) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 90.، و RMSEA هي أقل من 08.)، كما مبين في الشكل (7).



Model Specification
Chi square : 343.543
DF : 152
Ratio : 2.736
GFI : 912
RMSEA : .071

الشكل (7) أنموذج العلاقة بين أبعاد الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

إن الشكل (7)، يظهر إن أنموذج إختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقات إرتباط معنوية وموجبة بين أبعاد الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية، إذ إن معامل الإرتباط للمسؤولية الاجتماعية هو (323.)، ولاتخاذ القرارات هو (510.)، وللتنمية الوظيفية هو (627.)، و لمعنى العمل هو (722.) , اما للرسالة التنظيمية فكان (426.) كما مبين في الجدول (11).



الجدول (11) علاقات الإرتباط بين أبعاد الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P
SR	<-->	OSP	.323	.070	4.612	***
DM	<-->	OSP	.510	.084	6.096	***
FD	<-->	OSP	.627	.089	7.009	***
OM	<-->	OSP	.722	.088	8.198	***
MW	<-->	OSP	.426	.075	5.673	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

وتأكيداً للنتائج أعلاه، يظهر الجدول (10) إن جميع التشبعات العاملية للفقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى معنوية $p < .001$، وما يؤكد ذلك إن قيم .C.R هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى.

الجدول (12) تقديرات أنموذج إختبار فرضيات البحث الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الأولى

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
SR1	.382	.054	7.053	***
SR2	1.024	.100	10.257	***
SR3	1.007	.098	10.277	***
DM1	.553	.052	10.599	***
DM2	.751	.059	12.713	***
DM3	.754	.069	10.860	***
FD1	.485	.047	10.219	***
FD2	.790	.067	11.810	***



FD3	.760	.073	10.421	***
MW1	.656	.049	13.290	***
MW2	1.161	.120	9.714	***
OM1	.973	.026	3.480	***
OM2	1.169	.095	12.338	***
OR1	.950	.050	3.792	***
OR2	.661	.078	8.448	***
SI1	.950	.050	3.792	***
SI2	1.503	.217	6.917	***
SE1	.950	.050	3.792	***
SE2	.825	.100	8.249	***
SE3	.634	.094	6.766	***
H1	.950	.050	3.792	***
H2	1.031	.077	13.440	***
H3	.916	.077	11.854	***
H4	.724	.071	10.171	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

ج. **إختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية:** نصت الفرضية الرئيسة للبحث الحالي على: "**إن الاغانتية الروحية لها تأثير معنوي وموجب في عمليات التنشئة التنظيمية**".

لإختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير الاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية والمكون من (24) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 90.، و RMSEA هي أقل من 08.)، كما مبين في الشكل (8)



الشكل (8) أنموذج العلاقة بين الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

إن الشكل (8)، بين وجود تأثير معنوي وموجب للاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية مقداره (.501) وبمعامل ***R*** بلغ (.863)، الذي يشير إلى نسبة تأثير الاغانتية الروحية في ظهور عمليات التنشئة التنظيمية، وما نسبته (.137) يعود إلى عوامل أخرى من الممكن أن تؤدي إلى ظهور عمليات التنشئة التنظيمية، كما مبين في الجدول (13).

الجدول (13) علاقة التأثير للأثنوجرافيا التنظيمية في عمليات التنشئة التنظيمية

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P
OSP	<---	IS	.501	.071	7.056	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

تأكيداً للنتائج أعلاه، إن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 50.، وهي تحت مستوى معنوية.$p < 001$، وما يؤكد ذلك إن قيم .C.R هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسة الثانية، كما مبين في الجدول (14).

الجدول (14) تقديرات أنموذج إختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
SR1	.219	.051	4.265	***
SR2	1.197	.139	8.590	***
SR3	1.102	.131	8.402	***
DM1	.382	.054	7.053	***
DM2	.645	.069	9.313	***
DM3	.631	.076	8.351	***
FD1	.553	.052	10.599	***
FD2	.845	.086	9.775	***
FD3	.707	.082	8.632	***
MW1	.485	.047	10.219	***
MW2	1.403	.219	6.412	***



OM1	.656	.049	13.290	***
OM2	1.942	.653	2.976	***
OR1	.395	.047	8.365	***
OR2	.661	.078	8.448	***
SI1	.406	.050	8.134	***
SI2	1.503	.217	6.917	***
SE1	.301	.053	5.727	***
SE2	.825	.100	8.249	***
SE3	.634	.094	6.766	***
H1	.291	.052	5.558	***
H2	1.031	.077	13.440	***
H3	.916	.077	11.854	***
H4	.724	.071	10.171	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

د. **إختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية:** نصت فرضيات البحث الحالي الفرعية على ما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: "إن المسؤولية الاجتماعية لها تاثير معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ".
2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: "إن اتخاذ القرارات لها تاثير معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ."



3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: "إن التنمية الوظيفية لها تاثير معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية ."
4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: "إن معنى العمل له تاثير معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية
5. الفرضية الفرعية الخامسة: تنص على: "إن الرسالة التنظيمية لها تاثير معنوي وموجب مع عمليات التنشئة التنظيمية

إن ختبار الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية، تم عبر بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير أبعاد الاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية والمكون من (19) فقرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 90.، و RMSEA هي أقل من 08.)، كما مبين في الشكل (9).

الشكل (9) أنموذج العلاقة بين أبعاد الاغانتية الروحية وعمليات التنشئة التنظيمية



المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

من الشكل (9) في أعلاه، يظهر إن أنموذج إختبار فرضية البحث الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية، أكد وجود تأثير معنوي وموجب لأبعاد الاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية، إذ إن المسؤولية الاجتماعية بما مقداره (.013)، واتخاذ القرارات بما مقداره (.031)، والتنمية الوظيفية بما مقداره (.079)، ومعنى العمل بما مقداره (, 120) والرسالة التنظيمية بما مقداره (.847) .ومعامل ***R*** الكلي لها بمقدار (.73)، وهذا يشير إلى إن نسبة تأثير أبعاد الاغانتية الروحية بصورة منفردة في ظهور عمليات التنشئة التنظيمية، وما نسبته (.27) تعود إلى عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور عمليات التنشئة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (15) أدناه.

الجدول (15) علاقات التأثير لأبعاد الاغانتية الروحية في عمليات التنشئة التنظيمية

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P
OSP	<---	SR	.121	.039	3.103	***
OSP	<---	DM	.332	.132	2.515	***
OSP	<---	FD	.164	.027	6.074	***
OSP	<---	MW	.244	.121	2.017	***
OSP	<---	OM	.334	.103	3.234	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

تأكيداً للنتائج أعلاه، إن جميع التشبعات العاملية لفقرات هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 50.، وهي تحت مستوى معنوية.001 > p، وما يؤكد ذلك إن قيم .C.R هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول الفرضيات الفرعية لفرضية البحث الرئيسة الثانية، كما مبين في الجدول (16).

الجدول (16) تقديرات أنموذج إختبار فرضيات البحث الفرعية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
SR1	.522	.092	5.691	***
SR2	.999	.105	9.486	***
SR3	.580	.088	6.606	***
DM1	.474	.089	5.352	***
DM2	1.518	.260	5.845	***
DM3	1.561	.270	5.776	***
FD1	.516	.083	6.247	***
FD2	.825	.209	3.954	***



FD3	.495	.141	3.510	***
MW1	.516	.083	6.247	***
MW2	.535	.074	7.192	***
OM1	.847	.087	9.685	***
OM2	1.108	.340	3.261	***
OR1	.382	.056	6.809	***
OR2	.794	.165	4.816	***
SI1	.553	.054	10.243	***
SI2	1.503	.225	6.677	***
SE1	.485	.049	9.906	***
SE2	.825	.103	7.995	***
SE3	.881	.173	5.081	***
H1	.485	.049	9.906	***
H2	1.063	.117	9.118	***
H3	.956	.112	8.526	***
H4	.817	.110	7.414	***

المصدر: نتائج برنامج Amos v.22.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات



أولاً: الاستنتاجات :

تم وضع أهم الاستنتاجات، التي توصل لها البحث الحالي، كما يأتي:

أ. **الاستنتاجات المعرفية:**

من خلال استعراض الإطار النظري للبحث، يمكن وضع أهم الاستنتاجات المعرفية في محورين وهما:

المحور الأول: الاستنتاجات الخاصة بمتغير الاغانتية الروحية: وتتضمن:

1. ندرة الدراسات المتعلقة بالاغانتية الروحية ، التي أهتمت بتوضيح طبيعة علاقتها بعمليات التنشئة التنظيمية.
2. الجانب النظري ألقى الضوء على إن متغير الاغانتية الروحية يتكون من خمسة أبعاد هي: (المسؤولية الاجتماعية، اتخاذ القرارات ، التنمية الوظيفية , معنى العمل , والرسالة التنظيمية) .
3. إن الاغانتية الروحية تعد البودقة الأساسية لنشر الثقافات والأخلاقيات المتوارثة ضمن بيئة العمل.
4. إن الاغانتية الروحية تعد أساسياً لظهور نمط وسلوك تنظيمي متميز في منظمات الأعمال المعاصرة.

المحور الثاني: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير القيادة الرنانة: وتتضمن:

1. أظهر الجانب النظري إن متغير العمليات التنشئة التنظيمية داخل المنظمة يتكون من اربعة أبعاد هي: (الدور التنظيمي , الاندماج الاجتماعي, الكفاءة الذاتية , الامل)
2. إن متغير العمليات التنشئة التنظيمية يعد السبيل الأكثر موثوقية لتحقيق النجاح لمختلف المنظمات.
3. إن العمليات التنشئة التنظيمية تسهم بشكل كبير بنشر ثقافات الانتماء والولاء واتباع قيم التعاون ومشاركة الآخرين في المعرفة مما يؤدي إلى امتلاك المرؤوسين للذكاء العاطفي والروحي في العمل.

ب. **الاستنتاجات التطبيقية:**

إن الجانب العملي من البحث الحالي قدم عدد مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية المتمثلة بما يأتي:

1. إن متغير الاغانتية الروحية لا يعد منتشراً في مديرية التربية في محافظة بابل.
2. كما إن متغير العمليات التنشئة التنظيمية لا يعد منتشراً في مديرية التربية في محافظة بابل.
3. إن متغير الاغانتية الروحية وأبعاده لها ارتباط معنوي وموجب بمتغير العمليات التنشئة التنظيمية في مديرية التربية في محافظة بابل



4. إن متغير الاغانتية الروحية وأبعاده لها تأثير معنوي وموجب في متغير العمليات التنشئة التنظيمية في مديرية التربية في محافظة بابل

ثانياً: التوصيات:

إن توصيات البحث الحالي تتضمن ما يأتي:

1. ضرورة تشجيع المعلمين والمدرسين والعاملين في مديرية التربية في محافظة بابل على امتلاك قابليات التنوع الثقافي واستثمار مناخ البيئة الداخلية وأساليب العمل الميداني المشترك لتحقيق أهداف مديريتهم.
2. ضرورة العمل على بناء أسس عمل صحيحة من الممكن أن تتوارث عبر التأريخ التنظيمي لمديرية التربية في محافظة بابل.
3. ضرورة إيمان الإدارات العليا في مديرية التربية في محافظة بابل بأهمية الاغانتية الروحية في نشر ثقافة وأخلاقيات العمل.
4. ضرورة العمل على الاستفادة من الاغانتية الروحية لتنمية قابليات ومهارات الإدارة العليا في مديرية التربية في محافظة بابل وتحديداً بامتلاك خصائص المسؤولية الاجتماعية، اتخاذ القرارات ، التنمية الوظيفية , معنى العمل , والرسالة التنظيمية.
5. ضرورة إتاحة الفرصة للأشخاص الذين تتوافر لديهم خصائص الاغانتية الروحية لاستلام مديرية التربية في محافظة بابل .
6. السعي الى تهيئة المعينين حديثا على ملاك المديرية وجعلهم قادة يمكن الاعتماد عليهم من خلال زرع بذرة الامل والاخلاص والمهنية التربوية في نفوسهم .
7. استحداث دورات تخص اساسيات الولاء التنظيمي وعلى يد أساتذة مختصين يستطيعون رفع معنويات المعينين حديثا من اجل زيادة معدلات المواطنة التنظيمية والمهنية لديهم والتخلص من الضغوط النفسية التي يعاني منها بعضهم بسبب الاوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يمرون بها .

المصادر



اولا – المصادر العربية :

1- القاسم , موضي بنت محمد ., (2011) . ***الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من السعادة والامل لدى عينه من طالبات جامعة ام القرى*** . رسالة ماجستير مقدمة الى قسم علم النفس , كلية التربية , جامعة ام القرى , من اجل نيل شهادة الماجستير في علم النفس (نمو نفسي) .

2- علوان , سالي طالب ., (2012) . ***الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد*** . مجلة البحوث التربوية والنفسية, كلية التربية بنات, جامعة بغداد , العدد الثالث والثلاثون

3- ميلود , لحمر ., (2016) . ***البنية العاملية للتنشئة التنظيمية لدى الممرضين , (حالة المؤسسات الصحية بوهران)*** . مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة محمد بن أحمد بوهران 2 (الجزائر) , العدد 24 .

ثانيا – المصادر الانكليزية :

1- Bauer, T ,. Bodner, T ,. Tucker , J ,. (2007) . ***Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta- Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*** **.** Journal of Applied Psychology , Vol. 92, No. 3, 707–721 .

2- Coghlan , D ,. (2004) . ***Seeking God in all things Ignatian Spirituality as Action Research*** **.** The Way, 43/1 (January 2004), 97-108 .

3- Lecourt , V ,. Pauchant , T ,. (2011) . ***Ignatian Spirituality & Management a study of Ignatian Executives*** **.** Journal of International Business Ethics , Vol.4 No.1 .



4- Loyola , P,. (2011) . ***Introduction to Ignatian Spirituality*** . All rights reserved. 800-621-1008. Please review our Privacy Policy and Terms and Conditions .

5- Saks ,L,M,. Gruman ,J,A,. (2011). ***Organizational Socialization and Positive Organizational Behavior: Implications for Theory, Research, and Practice .*** Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de administration 28: 14–26 .

6- Schein , E,H,.(1968). ***Organizational Socialization in the early Career of Industrial Managers .*** SCHOOL OF INDUSTRIAL MANAGEMENT . 39-63 .

7- Ozdemira, Y ,. Ergun , S ,. (2015) . ***The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person environment fit*** . Procardia - Social and Behavioral Sciences , 432 – 443 .

8- Njegovan, B,R,. Kostic , B ,. (2014) ***. impact of Organizational Socialization Towards Employees' Social Adaptation*** . Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC) Vol. 4, No. 1.

9- Nettifee , D ,. (2005) . ***Ignatian Spirituality and The Three-Fold Model of Organizational Life .*** Session vi : Emerging Queries and Perspectives .

10- Miles , B ,. (2011) ***. Ignatian Spirituality Apostolic Creativity and Leadership in times of Change*** . The Way, 50/4 (October 2011), 35–41 .

ثالثا – مصادر الانترنيت :

1- التميمي , نبيل احمد ,. (بلا) . ***المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه المجتمع*** .



http://aliraqtimes.com/ar/print/18054.html

2- خليل , صبري محمد ., (2014) . ***مفهوم المسئولية الاجتماعية في الفكر الاقتصادي المقارن .***
https://drsabrikhalil.wordpress.com/2014/01/17

3- حسين , منى بعد الرزاق ., (2014) . ***الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية .***
http://www.azzaman.com/?p=66514

4- معوض , موسى نجيب ., (2013) . ***مفهوم عملية اتخاذ القرار .***
http://www.alukah.net/culture/0/63677

5- مارديني , ماري .,(2014) . ***الاندماج الاجتماعي .***
http://www.ankawa.com/forum/index.php?topic=759381.0

6- معهد الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ., ***اتخاذ القرارات .***
http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/506.htm

7- محمد , ابو خليفة ., (2014) . ***تعريف العمل .***
http://mawdoo3.com

8- منهل , . (2016) . ***الثقافة الوظيفية : التنمية المهنية (التدريب) .***
http://www.manhal.net/art/s/102

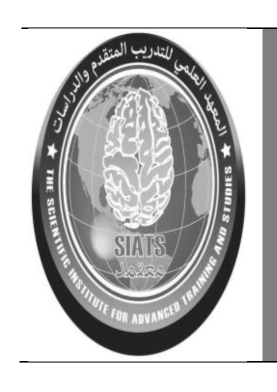
9- يوسف ., (2012) . ***المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية .***
http://soc-org.blogspot.com/2012/08/blog-post_6.html

10 – Okwen , **S** , **A** ,. (**2011**) . ***مفهوم التنمية***

http://pachodo.org







SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE MANIFESTATIONS OF THE MYTH IN MODERN MONETARY STUDIES

تجليات الأسطورة في الدراسات النقدية الحديثة

عائشة عبد الحميد المبقع

m_osman_7480@yahoo.com

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (USIM)

كوالالمبور – ماليزيا

2018م – 1439هـ



ARTICLE INFO

Article history:

Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018

Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

The myth in modern monetary studies is a field of knowledge worthy of study and analysis، beginning with the problematic nature of criticism itself، and ending with the status of Arab culture on myths in general. The study examined the manifestations of the myth in modern monetary studies، since the nature of the subject and the methodology used in the classification of an extended debate characterized by extrapolation and comparison and description to access a combination of critical discourse that focused on the myth and cohesion literary text، represented in the readers of the readings of the dimensions of the legendary thought and dominated the text Which requires reading with a broad knowledge of knowledge and a long tradition of dealing with texts with a mythical bent; to open up an area of debate and dialogue based on disclosure، difference and contrast; It received a variety of aspects of culture equal to the culture of creative.



الملخص

تشَّكل الأسطورة في الدراسات النقدية الحديثة حقلا معرفيا جديرا بالدراسة والتحليل بدءا بالطبيعة الإشكالية للنقد ذاته، وانتهاء بوضع الثقافة العربية عن الأساطير عموما. وقد تولت هذه الدراسة بحث تجليات الأسطورة في الدراسات النقدية الحديثة، إذ تحتم طبيعة الموضوع والمنهج المتبع فيه فرز نقاشا ممتدا اتسم بالاستقراء والمقارنة والوصف للوصول إلى توليفة من الخطابات النقدية التي تمحورت حول الأسطورة وتلاحمها بالنص الأدبي، ممثلة في قراءات النقاد لأبعاد الفكر الأسطوري وهيمنته على النص الأدبي، الذي يتطلب قراءته تسلحا ببعد معرفي واسع، وخبرة طويلة في التعامل مع النصوص ذات النزوع الأسطوري؛ لفتح مجالا للنقاش والحوار الذي يستند على الإفصاح والاختلاف والتباين؛ سيما إن العملية النقدية في الدراسات الأسطورية عملية تحتاج إلى متلق ذي ثقافة متنوعة الجوانب تعادل ثقافة المبدع.



المقدمة:

ظلت الأسطورة موردا سخيا للعلماء والأدباء في كل عصر، وفي كل بقعة يجسدون عن طريق معطياتها ومكنوناتها العجائبية الغرائبية متون نتاجاتهم الأدبية، مستغلين ما في لغة الأسطورة من طاقات إيحائية خارقة، ومن خيال طليق لا تحده حدود. ونظرا لأهمية الأسطورة ومكانتها في الدراسات الإنسانية فقد شغلت معظم الباحثين في هذا المجال من علماء النفس، وعلماء الأديان، وعلماء الاجتماع، وعلماء الميثولوجيا، والنقاد سواء في القديم أو في الحديث، حتى لا نكاد نعثر على علم من العلوم الإنسانية لم يول الأسطورة شطرا من اهتمامه. مما ساهم في قيام هذا البحث بدراسة تجليات الأسطورة في الدراسات النقدية الحديثة بوصفه موضوعا مشوقا يستحق الدراسة والتمحيص، وغزارة الموضوع وجدته وجديته، وقابليته المطلقة للتأويل وكذا مرونته تستدعي البحث فيه. ونتيجة لتعدد مناحى الاهتمام بالأسطورة، فقد تعددت مدلولاتها؛ لأن الأسطورة حقيقة ثقافية بالغة التعقيد يمكن تناولها من وجهات نظر متعددة وغير متكاملة. مما يشكل عائقا معرفيا اعتمادا على التداعيات التي يتركها المفهوم أو المصطلح الجديد على أذهان المنظرين، خاصة إذا تراكمت فيه تراكمات ثقافية لحضارات إنسانية شتى. وهذا يستدعي التفكير المستمر واليقظة الدائمة والاطلاع الواسع المستمر على التغيرات والظواهر الأدبية وما يلحقها من دراسات نقدية مستجدة. بهدف استقراء ورصد نقد النقاد للأسطورة في النتاجات الأدبية، والكشف عن القيمة الفنية للجوانب الأسطورية التي طالت الحركة النقدية للدراسات الحديثة، وما تضمنته من خلفيات أسطورية. ومن خلال هذه المعطيات فرز مجالات الدراسة في أربعة مباحث يؤمل أن تحقق الغاية التي قامت من أجلها، **المبحث الأول**: الأسطورة والطقوس.أما **الثاني**: تضمن أبعاد أدبية الفكر الأسطوري.



والثالث: النقد الأسطوري محور إشعاع النص الأدبي. **الرابع**: الأسطورة في قراءة النتاج النثري الحديث. وصولا إلى نتائج الدراسة التي تشمل مدار اهتمام الناقد للأسطورة بعدَّها ملمحا جماليا، وبعدا دلاليا، وجعلها محورا للدراسات النقدية الحديثة.

المبحث الأول: الأسطورة والطقوس

إن اهتمام الباحثين بالأساطير نابع من تلك العلاقة التي تربط الأسطورة بمعتقدات الشعوب الغابرة في القدم، مما يعكس الفكر الإنساني في تلك الحقب الزمنية البائدة، ويعكس الفكر الإنساني من الدين والسحر والبدائية، والأسطورة على الفن والأدب بعامة والشعر بخاصة.

فقد حدد (لويس سبنس) علم الأساطير بأنه: "دراسة الدين أو شكل من أشكاله الأولى عندما كان حقيقة معيشة، مما أدى لأخد اليونانيون أساطيرهم بجدية"([1]). ويبدو من خلال التتابع أن "جل الدراسات البدائية التي أقيمت حول الأسطورة اعتمدت على هذا النموذج الديني واستخدمته في تداعيات الأبحاث الإنسانية، وهذا ما يفسر أن مجمل ما وصل إلينا من أدب مرحلة ما قبل الإسلام يحمل في طياته بعض الآثار الدينية والأسطورية التي سقطت إليه في مرحلة متقدمة، ليتجلى دوره في الطقوس التعبدية القديمة"([2]) حيث يتمحور منطق الأسطورة من خلال هذا النوع من الدراسات في أن الأسطورة القديمة يرتبط بالطقوس والاعتقادات الأسطورية الذي احتلطت به من خلال دائرة تبدأ من الظواهر

(1) الحجاجي، أحمد شمس الدين." الأسطورة في المسرح المصري المعاصر " ص42. 1984. القاهرة: دار المعارف.(

(2) عياد، شكري. البطل في الأدب والأساطير. 1971. القاهرة: المعرفة. ط2.

(3) أرمسترونغ، كارين. ص14. 2008. ترجمة وجيه قانصو. : الدار العربية للعلوم ناشرون.



الطبيعية المعبودة وتنتهي إليها،فالأسطورة التي "هي المفاهيم والأفكار المعبر عنها بالأقوال والكتابات المقدسة التي تداولت ثم كتبت وحفظت داخل المعابد"([3]). فالقداسة شرط أساسي يحملها دلالة أخرى يخرجها من مجرد أقاويل وأحاديث إلى شكلها التعبيري الأسطوري الذي يكسبها طابعا معينا، وصياغتها في هيئة رمزية تضفي عليها طابعا سحريا قادرا على تحفيز وقيادة المشاعر والاتجاهات.

تكاد تجمع الدراسات بالأساطير بعلاقة الأسطورة بالطقوس والشعائر، وأن الأسطورة هي الجزء القوي المصاحب للطقس، ويرتبط وجودها بالطقوس والتي كانت تمارسها الأمم الغابرة في القدم، ويؤكد هذا قول الناقد سمث : "يمكن التأكيد بثقة تامة بأن الأسطورة منبثقة من الطقس وليس الطقس منبثقا من الأسطورة"([4]). ويوافقه الرأي العالم فريزر إذ يقول: "إن الأسطورة استمدت من الطقوس"([5]). وعن اللورد راجلان يجد أنها "لا تتعدى شكل الكلمات المرتبطة بطقوس معينة"([6]). ويتوافق معه كريمر عندما قال : "إن الأسطورة لها ارتباطات وثيقة بالمناسك والشعائر"([7]). ويحاكيهما هذا الرأي راثفين ([8]). وكذلك كاسير ([9]). وعند ميرسيا إلياد فإن "الأسطورة تحكي حكاية قدسية، بوصفها حدثا وقع في

---

(4) النعيمي، أحمد. الأسطورة في الشعر العربي قبل الإسلام. ص30. 1995. القاهرة: دار سيناء للنشر. ط1.

(5) فريز، جيمس. الغصن الذهبي. ترجمة، تحقيق: أحمد أبو زيد. ص252. 1971. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب. ط1.

(6) عياد، شكري. ص86.

(7) كريمر، صموئيل. أساطير العالم القديم. ترجمة أحمد عبد الحميد. ص7. 1974. القاهرة.

(8) ك. ك. راثفن. الأسطورة. ترجمة جعفر صادق الخليلي. ص65. 1981. بيروت: منشورات عويدات. ط1.

(9) كاسيرز، آرنست. الدولة والأسطورة. ترجمة أحمد حمدي محمود. ص44. 1975. القاهرة: الهيئة المصرية.

(10) إلياد، مارسيا. مظاهر الأسطورة. ترجمة: نهاد خياط. ص16. 1990. سوريا دمشق: دار كنعان للطباعة والنشر. ط1.

(11) كامبل، جوزيف. قوة الأسطورة. ترجمة حسن صقر، ميساء صقر. 1999. سوريا. دمشق: دار الكلمة للطباعة والنشر. ط1.



الزمن الأول، زمن البدايات الخارق. وإنها دائما حكاية خلق، وهي على العموم واقع ثقافي مركب جدا، يمكن تناوله وتأويله من وجهات نظر متعددة ومتكاملة"([10]). وهي "القصة المقدسة التي كان أصحاب الحضارات السابقة يؤمنون بها على أنها كتبهم بعمقها الفلسفي، تكون شخوصها من الآلهة أو أنصاف الآلهة وتواجد الإنسان والموجودات من حوله"([11]). وهي "قصة سردية مرتبطة بالشعيرة، وأن هذه القصة لا ينفصل وجودها عن هذه الشعيرة، إذ الشعيرة هي التي تفرق بين الأسطورة وبقية النصوص، وارتباطها بالشعيرة لا يجعلها بالنسبة لمعتنقيها مجرد قصة تقص، وإنما هي حقيقة معيشة"([12]). وهذا تمييز للنص الأسطوري، إذ إن صفة القداسة التي يتمتع بها النص الأسطوري يكون هو الفيصل الرئيس والأساس في عملية التعرف على النصوص الأسطورية لثقافة ما، وتفريقها عن بقية النصوص. وذلك باستنفاد القوى السحرية باللغة، وبث فيها المشاعر والأحاسيس التي لا تصلح المفردات اللغة المستمدة من التجارب اليومية إيصالها. وهذا ما حاول تأكيده (ليفي شتراوس) بأن "جوهر الأسطورة لا يكمن في القصة التي تحكيها وليس في أسلوبها أو موسيقاها أو بنيتها، بل يكمن بلغة يتم تنشيطها عند مستوى مرتفع خاص من الحرفية تتوالى فيه المعاني بشكل يجعل الخلفية اللغوية في حالة حركة دائمة لتزويد الإنسان بالصور الكلية عن العالم الذي يعيش فيه، قادرة على قهر التناقضات التي يواجهها في واقعه المعيش" ([13]).

---

(12) الحجاجي، أحمد شمس الدين. ص10.

(13) شتراوس، كلود ليفي. الأسطورة والمعنى. ترجمة شاكر عبد الحميد. 1986. بغداد: مطابع دار الشؤون الثقافية العامة. ط1.



إن الاعتقاد بارتباط الأسطورة بالمعتقدات من الاعتقاد بأن الطقوس "سبقت الأساطير التي يرون أنها تفسيرا تمثليا للطقوس"(14). وفي المقابل جاءت بعض الدراسات معارضة ومنافية لارتباط الأسطورة بالطقوس، منهم بارت الذي يرى أن "الأسطورة كلمة نسق للتواصل، وهي رسالة ذات نمط دلالي، من منطلق أن أي مادة في الكون يمكن أن تنقل من الوجود المغلق الصامت إلى حالة كلامية مفتوحة يمثلها المجتمع، وبذلك فإن الأسطورة لا تعرف بمادة الأسطورة، بل بالطريقة التي تنقل بها هذه الرسالة"(15). فالأسطورة تعتمد على المضمون أكثر منه على الشكل التي تقدم به. أي إن الأسطورة قد تكون من التاريخ أو الواقع لكنها نقلت بصورة مبالغ فيها، وهذا يجعل الأسطورة أعم من أن تحصر في المقدس فقط. وقد عممها (وارين بليك) بأنها "حكاية لا عقلانية أخذت تعني أي قصة مجهولة المؤلف"(16). ويؤكد عدم ارتباط الأسطورة بالطقوس (بروفسلان مالينوفسكي) بقوله: "إن الأسطورة ليست وصفا للطقوس وليست حصرا عليها، ولا يلزم ارتباطها بها"(17). وبالتالي فإن المكونات الأسطورية التي تؤسس بنية الأساطير تجعل من الأسطورة بنية تمارس حضورها على الماضي والحاضر والمستقبل باعتبار أن "السرد الحكائي ينتمي إلى الزمان المبرم فتتأكد استقلاليتها عن النص؛ لأن الأسطورة لا تدرس باعتبارها نصا بل باعتبارها لسانا آخر"(18).

---

(14) يونس، عبد الحميد. الهلالية في التاريخ والأدب الشعبي. 2003. القاهرة: مركز الدراسات الشعبية.

(15) بارت، رولان. الأساطير" سحر الرمز والأسطورة". ترجمة عبد الهادي عبد الرحمن. ص215. 1994. سوريا. دمشق: دار الحوار للنشر.

(16) وليم، رايتر. الأسطورة والأدب. ترجمة صبار السعدون، مراجعة سلمان الواسطي. ص18. 1992. بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.

(17) السواح، فراس. الأسطورة والمعنى" دراسات في الميثولوجيا والديانات المشرقية".1997. سوريا: دمشق. دار علاء الدين. ط8.

(18) كامبل، جوزيف. قوة الأسطورة. ترجمة حسن صقر، ميساء صقر. 1999.



وبدأت تتلاشى شيئا فشيئا فكرة ربط الأسطورة بالطقس بتوالي الدراسات الأسطورية وربطها بالأدب، حيث كان لتدخل الأدب في صياغة الأسطورة أثره في تضميها الكثير من المعاني الإنسانية، وبالتالي أفقد الأدب الأساطير تلك القشرة الطقسية القديمة التي ربطت الدين بالأسطورة، وحولها إلى موضوعات حافلة بالعبر، مضيفا إليها لمسات فنية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن الأدب، حيث أيقن الكثير من الباحثين والدارسين من مفكرين وعلماء بمختلف حقولهم المعرفية العلمية أنه لا ينبغي العبث بالأسطورة في الإحاطة بجميع مكوناتها وتكويناتها، أو مطاوعتها وإذابتها في حدود إطار معين؛ فهي تجسد واقعا ثقافيا زئبقيا معقدا، قابلا للتأويل من منظورات متعددة. فهي اشتقاقا من سطر الحديث، تعلقها الأساس بالقدم تاريخيا، وبالقداسة دينيا، وبالطبيعة فكريا عن طريق التأمل في مظاهر الكون المتعددة الذي ينجم عنه التعجب، كما أن التعجب ينجم عنه التساؤل. وموضوعها يتناول الأبطال الغابرين في صورة آلهة متصدعة بروح الملاحم، وفق لغة وتصورات وتخيلات وتأملات وأحكام تناسب العصر والمكان الذي صيغت فيه، ملائما للمستوى المعرفي الذي نسجت منه، وهي في الوقت ذاته تشكل ثقافة عصرها، لها خصوصية تربطها ببيئتها ومجتمعها.

المبحث الثاني: أدبية الفكر الأسطوري :

إن الأسطورة في حد ذاتها بذرة فكرية تعبر عن حالة انفعال للإنسان في لحظة ما، وفي مكان ما من الأرض تحت منطق اللامنطق! وهذا ما أكده السواح في دراساته عن الأسطورة حيث ذهب إلى أن "الأسطورة هي نتاج انفعالي غير عقلاني، تصدر عن حالة انفعالية تتخطى حدود العقل التحليلي، لتنتج صورا ذهنية مباشرة، تعكس فيها العلاقة بين الذات والوعي والعلم والمادة. وهي نوع من الحدس بالكليات تتجسد في صور ومشاهد وشخصيات مفعمة برموز ذات



دلالات، بعضها يتصل بعالم الشعور وبعضها يتصل بعالم اللاشعور. وبالتالي فهي لا تشكل معرفة بالمعنى الدقيق للكلمة ([19]). فهي تربط الواقع المفعم بالرموز بالحدث التخيلي دون رابط منطقي يقوم على البرهان والدليل الملموس. وهذا ما توصل إليه (كمال زكي) عن منطق الأسطورة ليخلص إلى أن"منطق الأسطورة هو اللامنطق واللا معقول واللازمكان، وفي هذا كله تبدو الأسطورة وسطا بين الحلم واليقظة، أو لعلها تبدو ضرب ممتع من أحلام اليقظة"([20]). ووصفها فاروق خورشيد بأنها "أسلوب يشرح معنى الحياة والوجود، وهي منطق يمتلئ بالعاطفة ويخلو من العلل والمسببات، والأسطورة مزيج من الدين والتاريخ والعلم والخيال والواقع، فكانت الفن الإنساني الأول الذي جعل الإنسان يعيش مع الجماعة بعلاقات حميمة أملا في تحقيق تكاثره وسيادته على عالم الطبيعة العجيب"([21]). وطور مفهومه السابق عن الأسطورة بأنها "كلمة يحوطها سحر خاص، يعطيها من الامتداد ما لا يتوافر في كثير من الكلمات في أي لغة من اللغات، إذ توحي بالامتداد عبر المكان والزمان وتوحي بالعطاء المجنح للعقل"([22]). فهو يسهب بالحديث عنها من باب التنوع الذي يحيط بالأسطورة من كل جانب معرفي ومنهم من أسس دراساته للأسطورة بتشريح جوهر الوعي الأسطوري ذاته، أي تشريح مفهوم الأسطورة والمفاهيم والمقولات السائدة في وسطها والأوساط المتعالقة معها وفقا للمنهج الجدلي

(19) السواح، فراس. الأسطورة والمعنى" دراسات في الميثولوجيا والديانات المشرقية".1997.

(20) زكي، أحمد كمال. الأساطير لبنان. ص115. 1979. بيروت: دار العودة. ط2.

(21) خورشيد، فاروق. أدب الأسطورة عند العرب. 1976. مجلة الدوحة القطرية.عدد مايو.

(22) خورشيد، فاروق. الموروث الشعبي. ص34. 1992. القاهرة: دار الشرق. ط2.



بمبدأ أن "الأسطورة ليست اختلاقا إنما هي تتضمن بنية بالغة الصرامة والتحديد، وبالتالي فهي منطقيا، وقبل ذلك جدليا مقولة ضرورية للإدراك وللوجود عموما"([23]).

ومن الأوائل الذين درسوا الأسطورة في عالمنا العربي وفق مدخلها الفكري (أسعد رزوق) الذي افترض اسم (التموزيين) لمجموعة شعراء استخدموا أسطورة (تموز) في شعرهم. فيرى أن"تموز الأسطورة هو المنقذ الذي استجاب لنداء الأرض، واستجاب لكرامة شعبه، حتى يبقى في النفوس منمنما وضاء"([24]). وقد أحاطت الدراسات الأدبية الفكر الأسطوري كما في دراسة إحسان عباس الذي عالج برومثية البياتي- نسبة إلى أسطورة بروميثوس (سارق النار)- بشكل يوحي بقوة الذي يهتز لمآسي أبناء شعبه"([25]). ومن الشعراء الذين يدرسهم إحسان عباس منطلقا من أسطورتهم، الشاعر العراقي بدر شاكر السياب. ويري عباس أن السياب "سحر رموزه فكريا في نطاق شعري توسعت حريته في استخدام الأسطورة، وأنه ليس من الضروري أن تقتصر الأسطورة على الاستعمال الذي يربطنا برابطة البيئة أو التاريخ أو الدين، بل يمكن الاستعانة بأية أسطورة طالما تخدم الغاية الشعرية للشاعر"([26]).

(23) لوسيف، ألكسي. فلسفة الأسطورة. ص43. 2005. سورية: دار الحوار للنشر والتوزيع.
(24) رزوق، أسعد. الأسطورة في الشعر الحديث. ص58. 1959. بيروت: منشورات مجلة الآفاق.
(25) عباس، إحسان. اتجاهات الشعر العربي المعاصر. 1992. الأردن. عمان: دار الشروق. ط2.
(26) عباس، إحسان. بدر شاكر السياب، دراسة في حياته وشعره. ص305. 1983. بيروت: دار الثقافة. ط5.



يعد الفكر البروميثي الأسطوري من المؤثرات الفكرية التي تأثر بها الشعر الحديث؛ "وذلك بتسليط الضوء على الفكر الذي تحمله هذه الأسطورة وتجلي هذا الفكر في النصوص الشعرية من خلال عرض لأسطورة برومثيوس، والتعريف بها، وذلك برصد حضورها المكثف في الأدب الغربي. وهذا الفكر يتمحور حول الأسطورة التي تحمل الفكر المبني على الشك، وكيف صار هذا الفكر محورا في الشعر العربي الحديث، ومدى تحول الفكر البروميثي إلى ظاهرة في الشعر العربي الحديث، وقد أطلق عليه الناقد (علي الشرع) بالفكر الحداثي العربي. أما عن منهجية الناقد فلم تتضح معالمها، إذ إنه لم يهتم بمدى تأثر الشعر العربي الحديث بهذه الأفكار.و أن الشعر الحديث قد تبنّى هذا الفكر الغربي وشكل ظاهرة في أغلب الشعر الحديث وهذا ما جعل الناقد هنا يلتمس بدايات هذه الظاهرة.كذلك قدم (علي الشرع) دراسة عن الأورفية في الشعر العربي المعاصر؛للبحث عن طبيعة تشكل البنى الفكرية والفنية لدى عدد من مشهوري الشعر العربي المعاصر، وقد سلك الطريقة ذاتها في الكشف عن هذا الفكر في دراسته السابقة في متابعة أسطورة أورفيس والفكر الذي تضمنته في شعر كل من السياب و أدونيس و البياتي، وقد تعامل الناقد مع هذا الفكر بعده قالبا جاهزا، أو بنية متكررة "تنطوي على تحويرات بسيطة في عناصرها تبعا للسياق الخاص بكل قصيدة" ([27]). ولم يكشف الناقد عن المنهج المتبع بشكل واضح وصريح؛ فهي أقرب للقراءة النقدية من التحليلية، وقد خص جل اهتمامه للمقاطع الشعرية التي اشتملت على الفكر الأورفية، دون أن يكشف عن مدى فاعليته في مبنى النص كاملا. أي أنه تعمق كثيرا في دراسة المقاطع الشعرية التي حملت فكر أسطورة "أورفيس" وقد حافظ على تفسيره للنصوص دون أن يحللها بشكل كامل، ولم

---

(27) الشرع ، علي. الأورفية في الشعر العربي المعاصر. ص67. 1999. الأردن. عمان: وزارة الثقافة. ط1.



يكشف عن علاقات النص الداخلية على مستوى النص الشعري كاملا، ولم يورد علاقة النص وفكر الأورفية. وقد ارتكزت دراستي (الشرع) على كيفية سيطرة فكر أسطوري على محور الشعر، ومدى تفاعل النص مع هذا الفكر.

الأسطورة الأدبية:

لقد شكلت الأسطورة ظاهرة قوية تلاحمت مع الأدب تخطت فيه الدراسات النقدية دراسة الأسطورة الأولية إلى الأسطورة الأدبية، وانهالت عليها الدراسات في مجمل الأدب العالمي الحديث، وبالتالي فقد شهدت الساحة الأدبية والنقدية اهتماما ملحا على توظيف الأسطورة الأدبية الإبداعية شعرا ونثرا. حيث ولدت من جديد بين أحضان الأدب الذي يعد أكثر الحقول المعرفية بها التصاقا وارتباطا، إبداعا ونقدا، وهذا ما دفع بالنقاد في الحديث التنقيب في مكنوناتها بحثا عن أداة تفك شيفرة النصوص الأدبية من خلال الأسطورة التي هي منبع الأدب؛ فالنص بحاجة على استقراء للخوض في أغواره؛ للاهتداء إلى أفق العمل بالطرق المضمرة والجلية التي يفترضها لفهمه. فهي تدخل في نطاق الدراسات الأدبية تارة كعنصر أساسي، وتارة كوسيلة من وسائل الشرح والتفسير، وتارة ثالثة تظل روحها تحوم حول العمل الفني. خصوصا أنها ارتبطت ارتباطا وثيقا بالفلسفة الحديثة التي نشأت ملتحمة بالأساطير لتكون مصدر إلهام حيا لعدد من الأدباء مما ساعد على ترسيخ الفكر الأسطوري في بناء التقاليد الأدبية نفسها. وقد أصبحت تشكل معيارا نقديا تقوم عليه العديد من النتاجات الأدبية الحديثة منها والقديم. بالإضافة إلى غرسها في وعي المتلقي؛ مما ساعد على شيوع الأسطورة وامتزاجها بالحياة اليومية، وهكذا نجحت الأسطورة في أن تحقق لها كيانا مستقلا تتميز به، وتألقت في سيطرتها على الخيال بمؤثراتها الفكرية.



إن توظيف الأسطورة داخل النص الأدبي يعززه معالجة معمقة، قد تمتزج بالموروث الحضاري والثقافي من المثل الشعبية، والحكاية الشعبية والأغنية الشعبية، والعادات والتقاليد، وحتى الأزياء والألفاظ الشعبية.انتقالا منه إلى الجانب الفني في استخدام الموروث الشعبي والأسطوري على بنية القصيدة من حيث اللغة والموسيقى، والبناء الدرامي، والصورة الفنية، وقد انتهجت دراسة (ديانا ماجد) للموروث الشعبي المنهج المتكامل؛ لتغطية عمومه، فقد استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت المنهج التحليلي، وكذلك النفسي، ورصدت نتائجها بأن استلهام الشاعر (وليد سيف) للموروث الشعبي والأسطوري لم يكن عبثا، ولم يكن سطحيا. وكان هدفه الرئيس من هذا التوظيف تعرية الواقع السياسي، وأنه قد وظفها بكل عمق ودراية، وان شعره مثل وثيقة شعبية فلسطينية وثق فيها الكثير من العادات والتقاليد الشعبية ([28]). فهي تظهر بوضوح كيفية تأثير توظيف الأسطورة والحكاية الشعبية والخرافات على المعمار الفني، مما يمكن تطبيقها؛ لكشف مواطن الجمال في التوظيف الأسطوري بجانب الخرافي، وتحديد الدور الفني باجتماعهما في تخصيب النص الأدبي الحديث.

وبعض الدراسات تعد "الأسلوب الأسطوري من الأساليب التي اختلف النقاد في حسابات معاييرهم النقدية خلاله، ويدرس اختلاف النقد في دراسة روح الكاتب أو الشاعر وما فيها من إحساس، وأن هناك من النقاد من يهتم بأثر روح التعبير الفني، وما يتضمنه من جمال في الصورة، ومنهم من يهتم بأثر روح الكلمة الخلاقة، وصنف آخر يهتم بما يشيع في روح العصر من أساطير وتيارات فكرية" ([29]).

(28) ندى، ديانا ماجد. الأسطورة والموروث الشعبي في شعر وليد سيف. 2013. رسالة جامعية لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

(29) عفيفي، محمد الصادق. النقد التطبيقي والموازنات. 1978. مصر: الخانجي.



المبحث الثالث: النقد الأسطوري محور إشعاع النص الأدبي

تؤكد نظرية النقد الأسطوري التعرف على النظام الأدبي، والوصول إلى نظام الأسطورة، ومدى قدرة الأسطورة على تحديد المتغيرات الأدبية، إما باستيعابها ضمن هيكل النص أو إفساح المجال أمامها لترسم معالمها ضمن هذا الهيكل، وتتكيف مع متغيراته الثقافية والزمنية والمكانية.

لقد أرسى (برونال) العا لم الفرنسي دعائم النقد الأسطوري سنة 1992م بوضعه داخل إطار نظرية تقوم عليها الدراسات الأسطورية، حيث قدم(برونيل) نظريته النقدالأسطوري من خلال ثلاثة معايير أوقوانين هي:التجلي، والمطاوعة والإشعاع. يستطيع بواسطتها دارس الأسطورة الأدبية أن يقوم بخطوات منهجية ليقارن النص الموجود أمامه بالأسطورة الأولية. فإذا وجدت هذه المعايير الأسطورية داخل النص الأدبي فهذا يعني أن هناك أحداثا جديدة، وحوادث خاصة لا يمكن ضبطها داخل نظريات نقدية عامة خارجة عن النطاق الأسطوري.

وعلى أعقاب الدراسات النقدية الغربية انصب جهد النقاد العرب والدارسين الذين تسلحوا بالنقد الأسطوري في الدراسات الأدبية، وتوالت في دراسة الشعر القديم منها: دراسة عبد الفتاح محمد أحمد سنة1981م عن المنهج الأسطوري في تفسير شعر ما قبل الإسلام. ودراسة نصرت عبد الرحمن 1985م عن الواقع والأسطورة وخصها لشعر أبي ذؤيب الهذلي. وكذا قدم أحمد كمال زكي دراسته في التفسير الأسطوري للشعر القديم 1986م.

تعتمد جل الدراسات الأدبية الأسطورية على المنهج الأسطوري، والذي كغيره من المناهج له مميزات وعيوب وأي دراسة للأسطورة يتعين فيها استخدام المنهج الأسطوري؛ ليسهل تحليل النص الأدبي انتروبولوجيا، واجتماعيا، وثقافيا، وإنسانيا،



ويفك الشائك منها. وقد توصل (على غيت) إلى أن "إيجابيات المنهج الأسطوري تفوق سلبياته، ولابد من استخدام هذا المنهج في الشعر القديم خصوصا أن شعراء ما قبل الإسلام تأثروا بثقافات غيرهم من الأمم مثل اليونان، وأن المنهج الأسطوري يتجاوز الدلالات السطحية، ويعمد إلى تفكيك الظاهر وتجاوزه نحو الباطن"([30]). حيث تساهم نظرية النقد الأسطوري في الكشف عما تنطوي عليه النصوص الأدبية من دلالات رمزية وظواهر غامضة لا تكشف إلا بواسطة المنهج الأسطوري.

إن تطويع النصوص العربية القديمة لمناهج نقدية حديثة، هو لب دراسة نقدية قدمتها هجيرة لعور سنة 2009م. وقد أثبتت الكاتبة جدارتها في الجمع بين مدونة عربية متأصلة في القدم من التراث العربي الأصيل، وبين أحدث المناهج النقدية الغربية وذلك باستثمار آليات منهج النقد الأسطوري للكشف عن الرموز الأسطورية في رسالة الغفران. فقد اعتمدت على النقد الأسطوري في كامل دراستها لمدونة عربية عتيقة، وقد حسن اختيارها حين وقع على مدونة تجمع بين النثر والشعر، إذ تتلاقح بداخلها نصوصا نثرية وشعرية لتتوهج أدبا عربيا خالصا، واستخلصت جماليات التوظيف الرمزي في رسالة الغفران بعد أن رصدت مواطن توظيف الرمز الأسطوري داخل نص الرسالة. حيث تنقب الناقدة عن طريقة الكشف عن الرموز الأسطورية داخل النصوص النثرية في الأدب وفق آليات محددة في التعامل مع مضامين الأسطورة.

---

(30) زايد غيث، علي محمد. المنهج الأسطوري في آراء المحدثين. ص125. 2008. بحث مقدم إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير. إشراف جمال غيظان. كلية اللغة العربية. فلسطين.



كما خصت دراسة الأسطورة من جانب واحد ومحدد، وهو الموت والانبعاث في الشعر العربي الحديث.كما في دراسة (ريتا عوض) التي أوضحت فيها من خلال عرض عدد من النصوص الشعرية المختارة على المستوى الفردي، والإنساني، والحضاري. الرؤيا الخاصة بكل شاعر والمغزى من إيراد الموت والانبعاث في شعره. وخصصت الكاتبة الفصل الأول للمنهجية التي اتبعتها، وهو المنهج الأسطوري، والكشف عنه، وقد بدا تأثرها واضحا بالنقاد الغربيين في طرح آرائها، كما بدا واضحا إدراكها لإفادة النقد الأسطوري من العلوم الأخرى، مثل علم الانتروبولوجيا، وعلم النفس، وقد حددت الأسطورة من منطلق النقد الأسطوري من حيث هو" مبدأ بنائي ينظم الشكل الأدبي"([31]). انتهجت التحليل في دراستها الذي يبتعد عن المباشرة في البحث عن الأساطير، فلم تعد الغاية من النقد هي التفسير، والتقوقع داخل النص وحسب. وقد توصلت إلى نتائج تؤكد فيها أن" النماذج الأصلية(العليا) هي محور النقد الأسطوري"([32]). وقد اتسم تحليلها بمتابعة جمل النص الشعري كما هو الحال في تحليل أنشودة المطر للسياب، حيث نظرت إليها على "أنها صورة لأسطورة الموت والانبعاث"([33]). غير أن التحليل لم يخل من الضبابية والعشوائية في إعطاء الدلالات للرموز الأسطورية، إذ تعطي للرمز الأسطوري الواحد أكثر من دلالة لا علاقة لها ببعضها، مثل رمز (لعازر) فهو حينا يمثل مأساة الحضارة العربية وانبعاثها المشوه، وحينا رمز الإنسان العربي الذي عاش الانبعاث المشوه، وحينا ثالثا الخضر الذي كتب عليه أن يصارع تنينا !!

---

(31) عوض، ريتا. أسطورة الموت والانبعاث في الشعر العربي الحديث. ص32. 1978. لبنان. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر. ط1.

(32) عوض، ريتا. ص136.

(33) عوض، ريتا. ص101.



وهذا لا يقلل من القيمة النقدية للدراسة التي تنم على فكر واع بمنهج النقد الأسطوري، وثقافة واسعة تحيط بكل جوانبه مع وضوح وشمولية في الطرح تعين على تفادي العثرات التي قد يقع فيها الدارس عند مناقشة النقد الأسطوري ضمن دراسة تشمل جل الرموز الأسطورية .

المبحث الرابع: الأسطورة في قراءة النتاج النثري الحديث

يلجأ الكثير من الأدباء للأسطورة بعدها شكل من أشكال التعبير الأدبي لتجلية الواقع، وكشف مآسيه من خلال اتخاذ الأسطورة قناعا يرتديه الكاتب نفسه أحيانا بمعالجة تاريخية فنية. وهذا ما اعتمده الناقد (عوني الفاعوري) في دراسته لمكنونات الكاتب الليبي (إبراهيم الكوني) لنتاجاته الروائية التي ضمنت لها حيزا على خارطة الرواية العربية والعالمية، حيث تناول الكاتب روايات الكوني من منظور الأدب العجائبي، أو الغرائبي، والتي تضمنت أدب الصحراء بكل تفاصيله وحيثياته، مستخدما أدواته وعالمه الغريب، وعرض أهم مراحل حياة الروائي الكوني، وتدارس القضايا الفنية من خلال الشخصيات الروائية في روايات إبراهيم الكوني، من السرد إلى الحوار، ومن اللغة المستخدمة، والزمان التي دارت فيه الأحداث والمكان، ثم عرض مقارنة بين هذه الملامح العجائبية بما يشبهها في الآداب العربية والعالمية. وقد اعتمد الكاتب في دراسته على منهج شامل يعتمد أساسا على دراسة النص دراسة فنية وفق"سياقات الموضوعة التاريخية التي تشكل إطارا مهما في إلقاء الضوء على التاريخ الذي يكشف جوانب مهمة في النص وإضاءته"([34]). لتقصي النواحي الموضوعية والفنية في روايات إبراهيم الكوني، ومناقشة رؤية الروائي وانعكاسها الفني في الروايات، كذلك برهن الكاتب على "أن

(34) الفاعوري، عوني. تجليات الواقع والأسطورة في النتاج الروائي لإبراهيم الكوني. ص15. 2002. الأردن. عمان. المكتبة الوطنية.



الشخوص الذين عاشوا الأحداث الروائية اتسمت بواقعية دون أن يتاح لها فرصة التطور والنمو، فالراوي في كثير من أعمال الكوني يراقب الشخصيات، وينتقل بينهم مثلما ينتقل المصور بآلة التصوير"([35]). وخلص إلى أن الروائي قد لجأ إلى استخدام الرمز لأسباب مختلفة سياسية، أو دينية أو اجتماعية، من خلال لغة شعرية مكثفة، لذلك اعتمد على جمل فعلية قصيرة تسرع توالي الأحداث الروائية.

تعد مساهمة مثل هذا النوع من الدراسات مساهمة فعالة في معالجة القضايا الفنية، والموضوعات الفكرية التي تناولها الروائي الكوني، سيما أن جل روايات الكوني تنبض بالأسطورة، والذي يعد من أحد ممثليها في الساحة الأدبية العالمية، والذي لا يختلف عالم رواياته العجائبي الغرائبي عن عالم الأسطورة المموه الغامض.

يعتمد دارس الأسطورة على مقومات تميزه عن أي باحث في مجالات أخرى، حيث يسعى إلى توسيع النظرة وإغناء التصور المتخيل للأسطورة، أي إدراك أهم الأبعاد الدلالية والجمالية والفنية للأسطورة، وهذا يتضح جليا مما قدمه (سلام المصطفى) في دراسته للمتخيل الأسطوري على النتاج النثري المغاربي بتقديم أربعة نصوص روائية ممثلة للتخيل الروائي المغربي بحسب متعلقاتها بالأسطورة. وهذه النصوص هي: نص "السد" لمحمود المسعدي، ونص "الحوات والقصر" لطاهر وطار، ونص"عشب الليل" لإبراهيم الكوني، ونص"خميل المضاجع" للميلودي شغوم؛ وذلك لتحليل البنيتين السردية والأسطورية، وتحديد شكل التعالق بينهما. كذلك عمد إلى دراسة آليات التشخيص السردي وبناء وصياغة البطل صياغة أسطورية، وخلص من دراسته أن الأسطورة مرتبطة بالتفكير والطقوس والعادات والمعتقدات، وبالوجود الإنساني، وأفرد

(35) الفاعوري، عوني. ص149.



لكل تجربة نصية نتائجها، وميز في تشخيص أساطير أبطالها، واستلهامها الأسطوري في التجربة الروائية المغاربية، وخلصت هذه الدراسة أيضا إلى أن" المتخيل أعم من التخييل والأسطورة، وهما مكونان محوريان للمتخيل، إضافة إلى الأحلام والأنساق الرمزية ومنتوجات اللاوعي الفردي والجماعي"([36]).

لا تخلو القصة العراقية الحديثة من الجانب الأسطوري وتوظيف الأسطورة داخل ثنايا أحداثها، والتوغل في مقتضياته لكشف الدلالات الرمزية والإشارية في القصة القصيرة وما تكتنزه من وصف عميق لنقد الواقع، والتعبير عن متغيراته ومتقلباته، من خلال معالجة موضوع"التقنيات الحديثة وأجملها تحت توصيفات: التكرار، الشعر، الحوار، التناص، الرؤيا، الزمان والمكان، بحيث أصبحت الأسطورة من أبرز هذه المصادر تمظهرت في الخطاب القصصي الجديد من أواسط الثمانينات كونها دالا حكائيا تجسد في نقل الأسطورة إلى المتن القصصي"([37]). ومناقشة مفهوم القصة القصيرة، ومفهوم القصة، وكيف يمكن أن تلتقيا لتمهيد الدخول في موضوع الأسطرة،كاشفة علاقة القصة بالأسطورة وذلك "بتدارس تأثير الأسطورة على العمل الأدبي، واكتشاف أهمية مرجعياتها في النصوص القصصية المعاصرة"([38]). ونتائج دراسة (فرج ياسين) تنص على أن"القصاصين الذين وظفوا الإمكانيات الإيمائية للرمز الأدبي قد سعوا إلى تفجيرها في نصوصهم، مستفيدين من كشوفات النقاد وتدارس المختصين بعد أن انصرفوا إلى البحث داخل التجارب الشخصية التي ترتبط

---

(36) المصطفى، سلام. اشتغال المتخيل الأسطوري في الرواية المغاربية. ص139. 2006. رسالة دكتوراه في الدب العربي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. فاس. المغرب.

(37) ياسين، فرج. أنماط الشخصية المؤسطرة في القصة العراقية الحديثة. ص7. 2010. بحث أكاديمي لنيل درجة الدكتوراه. العراق: جامعة تكريت.

(38) ياسين، فرج. ص25.



بأواصر قوية مع الأرضية المشتركة للجماعة الإنسانية"([39]). وأن موضوع الأسطورة في حد ذاته"يغني البحث ويدفعه صوب التوجهات النقدية الحديثة كالبنيوية والأسلوبية والتفكيكية والتداولية والتناص ونظريات التلقي"([40]). وهنا تكمن كيفية توظيف الأسطورة في القصة القصيرة في الأدب العربي الحديث، ومدعاة توظيفها، ودراسة الأسطورة من خلال عناصر القصة من حوار، وزمان، ومكان، وعرض تقنيات توظيفها، ومدى إحكام القصاصين لها. تعد دراسة أنماط الشخصية المؤسطرة في القصة العراقية الحديثة للكاتب (فرج ياسين) استكمالا لما كان متوار عنه، وابتعد عما ورد في دراسته الأولى، واهتم فيها بأسطرة الشخصية، وتحديدا في القصة العراقية الحديثة، بحسب حدود عنوان دراسته، واعتمد فيها على تقنيات جديدة، من خيال، وتداول، واختلاف. وكأن دراسته الأولى (توظيف الأسطورة) هو الجانب النظري من الدراسة، و(أنماط الشخصية المؤسطرة) العملي والتطبيقي فيها، والذي عالج فيه موضوع الأسطرة وشخصياتها. وقد عنت دراسة فرج ياسين بالشخصية المؤسطرة أي الشخصية التي صنعت أسطورتها من ذاتها" وليست من تناصات قديمة بوصف التشخيص التقنيات التي تقضي إلى تولد الشخصية"([41]). بغية الوصول إلى"رؤى جديدة ترى أن إنتاج الثقافة في الوقت الحاضر، يستوعب مسمى الأسطوري أو الأسطورة الجديدة، ويستوعب جنس القصة القصيرة أيضا على سبيل وقوع الجزء تحت سلطة الكل"([42]). مستخدما أدواته التحليلية والنقدية بتقنيات جديدة تضمنت أفكارا مستجدة

(39) ياسين، فرج. ص270.

(40) ياسين، فرج. ص263.

(41) ياسين، فرج. ص13.

(42) ياسين، فرج. ص121.



وهي التداول، والخيال، والاختلاف. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج تدلل على الكشف عن رؤيا نقدية متكاملة في دراسة القصة القصيرة التي تحوي الدلالات الرمزية، ومن حيث البناء الذي يتخذه النص لتسويغ أسطوريته، كذلك نتج عنها كشف آليات السرد القصصي، وتوضيح الأسطرة السلبية التي تكشف عن حالات الشعور والاغتراب والالتباس التي تعاني منه الشخصيات المؤسطرة. وبالتالي تساعد في الكشف عن آليات بناء الشخصية المؤسطرة داخل النص الأدبي الحديث، وإظهار مدى انسجام هذه الشخوص المؤسطرة مع بناء النص وتحولاته، وإيضاح الغرض من توافر الشخوص الأسطورية، ومعادلة التوافق بين هذه الشخوص مع رؤية الأديب، تم التصريح بمدى توفيق استخدام الأديب لتلك الشخوص الأسطورية. وبالتعامل مع جملة الدراستين معاملة الدراسة الواحدة، المتكاملة، ذات المناخ النقدي الواحد، والتي تنبع من منهج نقدي متكامل، وتنم عن قدرات ثقافية واضحة. ومن الدراسات القليلة الواردة عن الأسطورة في النتاجات النثرية المسرحية تتجلى دراسة الناقد (43)، الذي قدم من خلالها توظيف الأسطورة في النص المسرحي، وخصها لنصوص المسرح المصري، حيث تناول في دراسته أربع عشرة مسرحية مصرية استمدت أصولها من ينابيع أسطورية نقل من خلالها المسرح نقلة جديدة بدأها بمسرحية " أهل الكهف" لتوفيق الحكيم"، وتوسطها بمسرحية" أوزوريس" لعلي أحمد باكثير. وختمها بمسرحية"أنت الذي قتلت الوحش" لعلي سالم، ورتبها بحسب سنوات تأليفها، حتى يلقى البحث في اتجاه واحدد دون أن يشتت، كما تضمنت الدراسة شخوص المؤلفين، وأحداثهم مقيما المقارنات بين ما تناولوه ، وبين مصادر تكون الأسطورة التي أخذوا عنها وهي تشمل: المصادر الفرعونية، والمصادر الإغريقية،

(43) الحجاجي، أحمد شمس الدين. الأسطورة في المسرح المصري المعاصر. 1984.



بالإضافة إلى مصادر دينية وشعبية. مستشفا العلاقة بين الأسطورة والمسرح وظيفيا في إطارها العام. كما تناول رؤية كل من الأسطورة، والنص المسرحي بالتفصيل، وقد أعطى للكاتب ونصه حقه من الاهتمام والدراسة، مميزا بين رؤية كل كاتب لنموذجه الأسطوري الذي انتقاه، مراعيا فهمه الخاص ونقل صورته على المسرح كما يراها جلية واضحة دون تعتيم أو تحفظ. وكانت أقرب دراسة لموضوع هذا الكتاب دراسة (عزالدين إسماعيل) سنة 1980. من خلال كتابه (قضايا الإنسان في الأدب المسرحي المعاصر) الذي بحث فيه عن قضايا الإنسان التي شغلته من مختلف جوانبها وتداعياتها وجسدها في الأدب المسرحي، إذ يجد في تقليد المسرح الإغريقي في النصوص الأدبية العربية"ما قد يثير الغرابة؛ فالمسرح الإغريقي ليس تراثنا ولا يتصل به، وهو قبل هذا يرتبط في أصله بصور وطقوس دينية لا نقبلها. ولكن هذه الغرابة تتلاشى إذا تأملنا في وجهة نظر المؤلف، إذ لابد من إدخال ذلك الأسلوب المسرحي الحي لعرض الأفكار عرضا حيا" ([44]). حيث تتجسد الغاية من العناية بالأدب الأسطوري في الاغتراف من المنبع، ثم إعادة بلورته وإساغته؛ ليخرج مرة أخرى مصبوغا بلون الفكر العربي، مطبوعا بطابع عقائده، منسجما مع عاداته وتقاليده، معبرا عن واقعه.

(44) إسماعيل، عز الدين. 1980. قضايا الإنسان في الأدب المسرحي المعاصر، ص 97-98. 1980. دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي. ط1.



الخاتمة:

من خلال تتبع الدراسات النقدية الحديثة حول الأسطورة تبين إنها تعمل على إزاحة الغموض الذي اجتاح جل الأعمال الأدبية الحديثة؛ عند وصل التراث الأسطوري بالتراث الإنساني، بعدها من الوسائل التي تساعد الإنسان على اكتشاف ذاته، فهي تضاف إلى العمل ليس كحليية، بقدر ما هي عامل أساسي لتعميق التجربة الشعرية، ومنحها بعدا شموليا وضرورة موضوعية تستطيع النهوض بعبء الهواجس والرؤى والأفكار المعاصرة، حيث نسقها النقاد؛ محاولة في تعرف القراء بعلاقة الأدب بالأسطورة بالكشف عن مضامينها، وكيفية تطورها، واستغلال أبعادها الفكرية العامة التي تعني بحياة الإنسان وحضارته؛ فاشتغلت الدراسات النقدية بتفسير الأسطورة مفردة بعدها موروث إنساني من جهة، وانشغلت بتفسيرها في النصوص الأدبية من جهة ثانية؛ وذلك من خلال مداخلها الفكرية، والأدبية. حيث إن بعض النتاجات الأدبية الحديثة تستمد من الأسطورة مخزونها الذي يعبر عن النموذج الأعلى للمستوى الإنساني العام، وقد يستثمره الأديب على منحى المستوى الذاتي. فمعرفة الناقد لمرجعية الأسطورة تعد البداية التي يستند عليها، ولا تقل معرفته بها أهمية معرفته لطريقة تشكلها ونسجها داخل النص الأدبي، وصولا إلى خط تفسير الرؤيا والتحليل والوصف بشمولية المعرفة للمنابع الثقافية الإنسانية العامة، للخروج بأسلوب كتابة جديد نحو فهم النص الجديد الذي استنبطه الأديب من الأسطورة الأولية ليصنع أسطورته الجديدة التي تمثل الأسطورة الإبداعية الخيالية للنقد الأدبي .



قائمة المصادر والمراجع:

– أرمسترونغ، كارين. ترجمة وجيه قانصو. 2008 : الدار العربية للعلوم ناشرون.

– إسماعيل، عز الدين. قضايا الإنسان في الأدب المسرحي المعاصر، 1980. دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي. ط1.

– الحجاجي، أحمد شمس الدين. الأسطورة في المسرح المصري المعاصر. 1984. القاهرة: دار المعارف.

– السواح، فراس. الأسطورة والمعنى" دراسات في الميثولوجيا والديانات المشرقية".1997. سوريا: دمشق. دار علاء الدين. ط8.

– الشرع ، علي. الأورفية في الشعر العربي المعاصر. 1999. الأردن. عمان: وزارة الثقافة. ط1.

– الشرع، علي. الفكر البروميثي والشعر العربي الحديث. 1993. الأردن. إربد. جامعة اليرموك.

– الفاعوري، عوني. تجليات الواقع والأسطورة في النتاج الروائي لإبراهيم الكوني. 2002. الأردن. عمان. المكتبة الوطنية.

– المصطفى، سلام. اشتغال المتخيل الأسطوري في الرواية المغاربية. 2006. رسالة دكتوراه في الدب العربي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. فاس. المغرب.

– النعيمي، أحمد. الأسطورة في الشعر العربي قبل الإسلام. 1995. القاهرة: دار سيناء للنشر. ط1.

– إلياد، مارسيا. مظاهر الأسطورة. ترجمة: نهاد خياط. 1990. سوريا دمشق: دار كنعان للطباعة. ط1.

– بارت، رولان. الأساطير" سحر الرمز والأسطورة". ترجمة عبد الهادي عبد الرحمن. 1994. سوريا. دمشق: دار الحوار للنشر.

– خورشيد، فاروق. أدب الأسطورة عند العرب. 1976. مجلة الدوحة القطرية.عدد مايو.

– خورشيد، فاروق. الموروث الشعبي. 1992. القاهرة: دار الشرق. ط2.

– رزوق، أسعد. الأسطورة في الشعر الحديث. 1959. بيروت: منشورات مجلة الآفاق.



– زايد غيث، علي محمد. المنهج الأسطوري في آراء المحدثين. 2008. بحث مقدم إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير.إشراف جمال غيظان. كلية اللغة العربية. فلسطين.

– زكي، أحمد كمال. الأساطير لبنان. 1979. بيروت: دار العودة. ط2.

– شتراوس، كلود ليفي. الأسطورة والمعنى. ترجمة شاكر عبد الحميد. 1986. بغداد: مطابع دار الشؤون الثقافية العامة. ط1.

– عباس، إحسان. بدر شاكر السياب، دراسة في حياته وشعره. 1983. بيروت: دار الثقافة. ط5.

– عباس، إحسان. اتجاهات الشعر العربي المعاصر. 1992. الأردن. عمان: دار الشروق. ط2.

– عفيفي، محمد الصادق. النقد التطبيقي والموازنات. 1978. مصر: الخانجي.

– عوض، ريتا. أسطورة الموت والانبعات في الشعر العربي الحديث. 1978. لبنان. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر. ط1.

– عياد، شكري. البطل في الأدب والأساطير. 1971. القاهرة: المعرفة. ط2.

– فريز،جيمس. الغصن الذهبي. ترجمة، تحقيق: أحمد أبو زيد. 1971.القاهرة:الهيئة المصرية للكتاب.ط1.

– ك. ك. راثفن. الأسطورة. ترجمة جعفر صادق الخليلي. 1981. بيروت: منشورات عويدات. ط1.

– كاسيرز، آرنست. الدولة والأسطورة. ترجمة أحمد حمدي محمود. 1975. القاهرة: الهيئة المصرية.

– كامبل، جوزيف. قوة الأسطورة. ترجمة حسن صقر، ميساء صقر. 1999. سوريا.الكلمة للطباعة.ط1.

– كريمر، صموئيل. أساطير العالم القديم. ترجمة أحمد عبد الحميد. 1974. القاهرة.

– لعور، هجيرة بنت عمار. 2009. الغفران في ضوء النقد الأسطوري. القاهرة: الهيئة العامة للثقافة.

– لوسيف، ألكسي. فلسفة الأسطورة. 2005. سورية: دار الحوار للنشر والتوزيع.

– ندى، ديانا ماجد. الأسطورة والموروث الشعبي في شعر وليد سيف. 2013. رسالة جامعية لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية، جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.



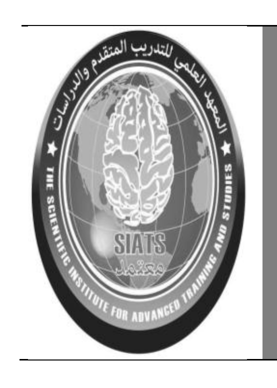
– وليم، رايتر. الأسطورة والأدب. ترجمة صبار السعدون، مراجعة سلمان الواسطي. 1992. بغداد: وزارة الثقافة والإعلام، دار الشؤون الثقافية العامة.

– ياسين، فرج. 2000. توظيف الأسطورة في القصة العراقية الحديثة. بحث مقدم لجامعة لنيل درجة الماجستير. العراق: جامعة تكريت.

– ياسين، فرج. أنماط الشخصية المؤسطرة في القصة العراقية الحديثة. 2010. بحث أكاديمي لنيل درجة الدكتوراه. العراق: جامعة تكريت.

ـــ يونس، عبد الحميد. الهلالية في التاريخ والأدب الشعبي. 2003. القاهرة: مركز الدراسات الشعبية.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE ROLE OF MANAGEMENT LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY AND ITS RELATION TO ORGANIZATIONAL CONFLICT.ANALYTICAL STUDY

دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية

إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي

ialqubayshi@kacst.edu.sa

eeq2222@hotmail.com

مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية

المملكة العربية السعودية

1439 – 2018م

ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

This analytical study was conducted to identify the role of Management Leadership in the management of cultural diversity and its relation to organizational conflict by analyzing the relationship between the three variables: Management Leadership, cultural diversity of human resources, organizational conflict. The aim was to learn how to integrate management leadership with cultural diversity and their relationship with organizational conflict. Through documentary analysis of primary and secondary sources, to answer the question of the study and achieve its objectives arising from the objectives of the Conference on the development of human resources and the enhancement of expertise and administrative capabilities in the field of development.

When Western culture meets Eastern culture through: multinational organizations, the knowledge society, or the internationalization of production. In the business environment, there are cultures that represent human values, either innate difficult to change it or acquired can be changed, and as cultures reflect behaviors, this leads to appear the conflict between workers of different cultures. Thus, management leadership patterns: democracy, charisma, or ethical especially in the presence of organizational conflict.



ملخص الدراسة

ذهبت هذه الدراسة التحليلية للتعرف على "دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي" بتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي للموارد البشرية، الصراع التنظيمي. كما هدفت للتعرف على كيفية التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقتهما بالصراع التنظيمي. وذلك بالتحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية، للإجابة على تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المنبثقة من أهداف المؤتمر إزاء تنمية الموارد البشرية وتعزيز الخبرات والقدرات الإدارية في مجال التنمية.

وبالتقاء الثقافة الغربية بالشرقية بواسطة: المنظمات المتعددة الجنسية، ومجتمع المعرفة، أو تدويل الإنتاج. ظهر في بيئة الأعمال أن هناك ثقافات تشكل قيَّم الإنسان، إما فطرية صعبة التغيير أو مكتسبة ممكن تهذيبها، ولما كانت الثقافات تعكس السلوكيات أدى ذلك لنشوء الصراع بين العاملين المنحدرين من ثقافات متنوعة، وبالتالي نجد أنماط القيادة الإدارية: الديموقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية هي الأنسب لإدارة ذلك التنوع سيما في وجود الصراع التنظيمي.



مقدمة

بادئاً ذي بدء، قال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)[1]. عندما قام البروفيسور ڤرنون بدراسات عبر الثقافية في علم النفس، من القطب الشمالي حتى خط الاستواء، وأنه حينما ذهب إلى القبائل التي تعيش في الأكواخ المقوسة، وجد أن الأطفال لا يستطيعون رسم خط مستقيم. لأنه بمجرد ولادته، تحمله أمه على ظهرها في قطعة خيزران مقوسة، والأشجار المائلة، والأفق المنحدر من بعيد، كلها أشياء تأخذ الشكل المقوس. ولذلك لم يستطع الأطفال أن يرسموا خطاً مستقيم، بسبب تأثير البيئة السابقة عليهم، فهي الثقافة التي يستحيل الابتعاد عنها، أو التي قد نخطئ في تجاهلها، أو ربما لابتذلناها [2]. إن هذا السياق هو واحد من العديد من الثقافات التي تنتقل للمنظمات، أي عبر القوى العاملة. ولا غرو في ذلك؛ فما المنظمة إلا مجتمع بشري، وكل فرد فيها يعزو نفسه لثقافةٍ ما، وربما لاعتدَّ بها أيضاً. حيث تلازمت ثقافته مع المرحلة المتقدمة من عُمُره إبان تلقيه التنشئة البيئية والقيم التي يحرزها من الأشخاص المؤثرين عليه. وعلى صعيد المنظمات الإدارية، ظهر مفهوم التنوع الثقافي كنقطة في خط متصل لمفاهيم الإدارة وكأحد مصطلحات الموارد البشرية. وقد ساهم التنوع الثقافي في تنمية المنظمات وتطور أداءها، وكثمرة حققت تطوراً جلياً عبر الجهود الرامية إلى التنويع في جنس القوى العاملة وأعراقهم وأعمارهم، فأماكن العمل تعج حالياً بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة، لتشير مع ذلك

---

(1) سورة الحجرات، الآية: (13). **القرآن الكريم**.

(2) أبو حطب، فؤاد. (2001م). التعددية الثقافية من منظور سيكولوجي. **المؤتمر السنوي الثامن – التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة**. مصر: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.



الإحصائيات بهذا الشأن أن في الولايات الأمريكية المتحدة مثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العمل فيها من أفارقة ومن أمريكا اللاتينية ومن آسيا في عام2040م، كما أن المرأة أصبحت تحصل على حوالي 65 في المائة من الوظائف الجديدة، وخلال سنوات قليلة سوف تشغل نصف قوة العمل، وفي إحدى شركات تجميع الكمبيوتر في كاليفورنيا التي يعمل بها (32000) موظف ينتمون إلى (30) جنسية وبأكثر من أربعين لغة [3]. وكل ذلك أدى إلى ظهور أنماط حديثة للإدارة كالمدراء والقادة الدوليون والشركات المتعددة الجنسية، وما دعا بعد ذلك لضرورة ولأهمية التوافق والتكامل في العلاقة التأثيرية بين القيادة الإدارية وبين هذا التنوع الثقافي، ويقصد بذلك القيادة الإدارية التي تستطيع أن تُلهم وتوجه وتحفز الأتباع ذوي التنوع الثقافي تجاه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والتي تدرك النقاط العمياء في السلوكيات مع مختلف الثقافات، سيما أن عملية التوجيه هي محور عملية القيادة في ظل التنوع الثقافي، إضافةً للاستفادة من هذا التنوع في سبيل تحقيق قيمةً مضافة للعمل من خلال الرؤية للتنوع الثقافي للعاملين كفرص متاحة تقدمها البيئة لا كمخاطر مهددة.

أولاً: مشكلة الدراسة

انطلاقاً من فكرة التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي للعاملين، فقد جسَّرت النقلة النوعية من مجتمع الإنتاج إلى مجتمع المعرفة في تمكين التفاعل بين الثقافات المختلفة للعاملين في المنظمات الإدارية، التي هي الأخيرة –أي المنظمات–

[3] جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م: 163). **إدارة السلوك في المنظمات**. (الطبعة الثالثة). (ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ اسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.



تسير في ظل القيادة الإدارية. وما صاحب ذلك من اتساع لدائرة التنوع الثقافي للعاملين وبسبب التحولات التي شهدها كلٌ من القطاعين العام والخاص سواء أكان ذلك في تدويل الإنتاج باستهداف الأسواق العالمية لمنظمات القطاع الخاص من جهة، وفي القطاع العام من جهةٍ أخرى نتيجةً لما يعرف بالدولة المتدخلة والتي تجاوز دورها مجرد وظائف الدفاع والأمن والقضاء، إذ تزامن مع ذلك استقطاب كلا القطاعين للأفراد العاملين من خلفيات الثقافية متنوعة. ولقد تمثلت نواة المشكلة في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل الكفؤ والفعال المبني بين العاملين وبين القيادة الإدارية في القطاع العام، وذلك عبر بحث طبيعة دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقة ذلك بالصراع التنظيمي، ما يُمّكن بعد ذلك من بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: **ما دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي؟**

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تناول دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وبلورة إطار نظري يضم المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية بشكل عام نزولاً إلى مفهوم التنوع الثقافي وأبعاده وعلاقته بالصراع التنظيمي.
2. التعرف على ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية، وكذلك على مفهومي القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقة الصراع التنظيمي بهما.



3. الوصول إلى أبرز الممارسات التي تنتهجها القيادة الإدارية لإدارة التنوع الثقافي.
4. التعرف على مدى ومسببات وجود الصراع تنظيمي إزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية.
5. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي للعنصر البشري في المنظمات، ولاحتوائها على موضوعات ذات أهمية عند تحليلها لكلٍ من: القيادة الإدارية والتنوع الثقافي والصراع التنظيمي، والذي لا يزال معه التنوع الثقافي موضوعاً خصب محلاً لنقاش العديد من الدراسات والأبحاث الحية. ومن جانب آخر للوصول إلى رؤية عن مدى علاقة الصراع التنظيمي بدور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للموظفين. كما يتوقع أن تسهم الدراسة في الاستجابة لتوصيات عدد من الدراسات العلمية المعاصرة التي أوصت بدراسة القيادة الإدارية تجاه المتغيرات المتعددة، وبدراسة ومقارنة اتجاهات العاملين إزاء إدارة التنوع الثقافي، لذلك يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بالإضافة العلمية حيث إنها – على حد علم الباحث – إحدى الدراسات العربية القليلة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وبين التنوع الثقافي للموظفين وعلاقته بالصراع التنظيمي.



رابعاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1– القيادة الإدارية (Management Leadership): "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة"[(4)]

2– **التنوع الثقافي (Cultural Diversity)** "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية التي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: الجنس، العرق، القدرات العقلية والجسدية، المعتقد الديني، اللغة، الخبرة، الموقع الجغرافي" [(5)].

3– **الصراع التنظيمي (Organizational Conflict)** "هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو المصالح الشخصية، إضافة لدور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الأفراد"[(6)].

أدبيات الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أدبيات الدراسة في موضوع البحث، وذلك في مبحثين رئيسين، حيث يتناول المبحث الأول القيادة الإدارية، في حين سوف يتناول المبحث الثاني التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي.

[(4)] عثمان، محمد. (ب.د)، **مبادئ علم الإدارة العامة**، جامعة قريونس، بنغازي.

[(5)] زرزور، براهمي. (2015م: 5). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات. **أعمال المؤتمر الدولي الثامن في طرابلس: التنوع الثقافي**. www.jilrc.com

[(6)] العديلي، ناصر محمد. (1993م: 343). **إدارة السلوك التنظيمي**. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.



المبحث الأول: القيادة الإدارية

يتناول هذا المبحث كلٍ من مفهوم، وأهمية، وأنماط القيادة الإدارية:

مفهوم القيادة الإدارية

لقد تناولت الأبحاث والمؤلفات في القيادة الإدارية العديد من المفاهيم والتعاريف وذلك عائداً إما للغرض المراد تحقيقه إزاء البحث أو بحسب رغبات وتوجهات المؤلف التخصصية. وعليه فإننا نجد أن القيادة الإدارية تم تعريفها بشكل عام بأنها عملية التأثير والتوجيه في توجهات وسلوكيات المجموعة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. ويشير في ذلك تعريف روست للقيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير المتبادل بين القادة والأتباع الهادفة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الهدف من المشاركة بينهم [7]. وعندما يتم النظر للقيادة الإدارية كأحد الأبعاد للمناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل، وما لها بناءً على ذلك من عوامل تسهم في تحفيز وتمكين العاملين سيما إن كانت في بيئة عمل تتصف بكونها بيئة ذات ثقافات متنوعة وخلفيات متعددة من العاملين، وما قد يظهر على إثر ذلك من نزاع بين العاملين نتيجة التنوع الثقافي بينهم. إذ تمثل القيادة الإدارية للعاملين درجة الشعور بوجود المساعدة والدعم من قبل القادة، سواء أكان ذلك ظاهرياً أم ضمنياً في إطار تعاملي يكتنفه الاهتمام بآرائهم وأفكارهم وعلى مدى من الأخذ بها في مجال العمل، فالإشراف التسلطي أو المركزي يحد من قدرات ومن مبادرات العاملين بخلاف الإشراف اللامركزي

---

(7) الحمد، حسين سليمان. (2012م). أثر الأنماط القيادية على فعالية عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في المدينة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. **مؤتة للبحوث والدراسات – العلوم الانسانية والاجتماعية: الاردن**. مج (27)، ص ص 37-80.



الذي يؤدي بدوره إلى تمكين العاملين عن طريق إيجاد سلوكيات مبدعة وتصرفات مبتكرة يمارسها الفرد داخل بيئة العمل [8]. وفي هذا السياق أشار النجار [9] إلى أن القيادة الإدارية مزيج من الصفات التي تُمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما، عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه، كما يصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وفي تصييرهم لطاعته، بل هو الذي عرف كيفية الربط بين الإدارات المتباينة وجعل منها قوة موجهة تخدم أهداف المنظمة بشكل عام. وبالتالي نستطيع أن نقول بأن القيادة الإدارية: هي القيادة المتمثلة في المدير القائد الذي يعمل على توجيه وتمكين وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة في آنٍ واحد، وتعزيز الجهود التشاركية من خلال إعطاء الأفراد وسائل ذات معنى للمساهمة في التنظيم وفي عملية بناء الأهداف، وهذا يعني أنه على القادة أن يكونوا أفضل بكثير في بناء الشعور والأمان النفسي لدى موظفيهم. وتكثر الأحاديث عن القيادة الجديرة بالثقة (الحقيقية)، بمعنى أن تكون على سجيتك، ولعل الأهم من ذلك أن يركز القادة على تمكين الآخرين من أن يكونوا على سجيتهم، فضلاً عن توافر التغذية العكسية في العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع. ومما سبق يتضح لنا أيضاً أهمية الحديث عن القيادة الإدارية في منظمات اليوم، وما لها من ضرورة تكاد أن تنازع الأولوية مع رؤوس

---

[8] المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2005م). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. **مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية: العراق.** ع (57)، ص ص 193-210.

[9] النجار، محمد عدنان. (1400هـ). **الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة.** دمشق: نفس المؤلف.



الأموال، كيف وهي العنصر الذي تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري والفاعلية القصوى من الأداء عبر الأفراد.

أهمية القيادة الإدارية:

لقد تطور مفهوم الإدارة اليوم عما كان عليه في السابق، فلم يعد الإداري قائداً محضاً أو تابعاً وحسب، وبمعنى أنها لا تأتي وفق نهايات اصطلاحية بسيطة، حيث إنه من المنظور التعاملي يسير في الاتجاهين معاً، ولتوضيح تلك المقاربة فهو من ناحية معينة يشغل دور القائد ومن ناحية أخرى هو تابع، مع العلم أنه ليس بالضرورة أن تتم هذه الفرضية الطرفية، ونحن في صدد الحديث عن القيادة الإدارية بشكل عام وعنها في القطاع العام بشكل خاص. وتؤدي القيادة الإدارية دوراً بارزاً في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها، وهي بذلك ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم الرسمية بل إنها قد تمتد لتظهر بين أفراد المجموعة تبعاً لطبيعة المواقف ولتغير الأدوار، وقد تنتقل بهذا القيادة من يد القائد الرسمي إلى أيدي أتباعه في المجموعة عن طريق ما يبذلونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة [10]. وبالتالي أصبحت القيادة الإدارية هي من أحد المعايير التي يحدد على ضوئها نجاح التنظيمات الإدارية من عدمه، فالقيادة هنا بمثابة الرأس المفكر والعقل المدبر للجسد التنظيمي، لتكون بذلك مركزاً للتنظيم وللتوجيه ولصنع القرار وللتطوير أو للعديد من المهام ذات الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وبهذا كان اختيار القيادات الإدارية الملهمة حاسماً في أحيان كثيرة إزاء نجاح وتقدم المنظمات على مختلف أنشطتها وقطاعاتها

---

[10] قراقزة، محمود عبد القادر. (١٩٨٧م). **نحو إدارة تربوية واعية**. بيروت: دار الفكر اللبناني.



[11]. كما للقيادة الإدارية أيضاً أهمية أخرى في حقل الإدارة العامة والتي تتمثل في سلوكيات وممارسات القادة في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ولا شك في أن المهارات القيادية تؤثر في مستوى الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو من يحرك ومن يوجه الطاقات البشرية لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعلى هذا المنوال تكون استجابة العاملين حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، فالعلاقة كما أسلفنا تنشأ من طبيعة تأثيرية تبادلية في أساسها.

أنماط القيادة الإدارية

إن التصرفات البشرية هي ليست في معظمها إلا استجابة للمثيرات والدوافع التي تحفز السلوك تجاه منحىً ما دون الآخر، وبذلك يمثل النمط القيادي النقطة الساخنة في محيط تصرفات الأتباع. وعلى صعيد علمي أكثر، يتضح من الأدبيات السابقة أنه من الممكن التنبؤ بتصرفات وبسلوكيات العاملين من خلال النمط القيادي الممارس من قبل القائد، وهنا طرحت دراسة ندا الميدانية [12] التي درست العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي للموظفين عدة أسئلة من بينها كان سؤالين كالتالي: هل كلاً من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يمكن أن تتنبآن بالالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاث المعياري والعاطفي والاستمراري، وبعد تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة أظهرت النتائج أنه من

---

[11] الحمامي، آمال مصطفي. (1988م). أهمية القيادة في مصر. **التنمية الإدارية: مصر**. ع (40)، ص ص 41-45.

[12] ندا، فوزي شعبان مذكور. (2014م). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة – مصر**، ع (3)، ص ص 471-549.



الممكن التنبؤ بسلوكيات وتصرفات الموظفين عبر النمط القيادي الممارس، والذي كانا يمثلان النمط التحويلي والنمط التبادلي محل الدراسة. لذلك نجد أنه على ضوء ما تقدم ومما خرجت به أدبيات علم الاجتماع أن الإنسان هو كائن اجتماعي بطبعه، وأنه متى ما توفرت مجموعة اجتماعية كان من البداهة أن يقومون بالبحث عن قائداً وتعيينه عليهم ودونما متغيرات دخيلة، وأنها بمثابة عادة اجتماعية فُطروا عليها، بهدف تحقيق مساعيهم ورغباتهم من خلال التوجيه المستقبل من قبل المجموعة [13]. وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الأدبيات السابقة معياران رئيسان، وهما: المعيار الأول: ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير على العاملين، وفي هذا السياق ذكر اليامي [14] أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية شائعة الاستعمال في أدبيات علم النفس الصناعي والإدارة، وهي: الأسلوب الأوتوقراطي الاستبدادي والأسلوب الديموقراطي والأسلوب الحر الترسلي، ففي حالة القائد الأوتوقراطي أو الدكتاتوري (المستبد): نجد أن سلطة اتخاذ القرار يحتفظ بها القائد شخصياً لنفسه، كما أن العمل يكون مفروضاً على العاملين، بحيث تنعدم العلاقة التي تغذي تساؤلات الأتباع حول الأسباب التي من أجلها يقومون بتنفيذ العمل حتى وإن كان بشكل خاطئ، أما القائد الديمقراطي (المشارك): فيتضح أنه يوجه السلطة لملكية للأتباع، تاركاً لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات المبنية على أساس اهتماماتهم وكفاءتهم في التعامل مع المواقف التي يواجهونها بشكل معتاد أثناء أعمالهم داخل المدينة، ويؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى الاهتمام والوعي

---

[13] كنعان، نواف. (2009م). **القيادة الإدارية**. (الطبعة الأولى- الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر.

[14] اليامي، محسن عبد الرحمن. (1404هـ). **الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.



بالمشاكل المهنية ومن مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، ويسمح أيضاً بمشاركة الأتباع في صنع القرارات ومن ثم الانعكاس على تحقيق ذواتهم، وأما الأسلوب الثالث وهو الحر (الترسلي): فيتضمن عدم تدخل القائد بشكل مباشر في كثير من الأحيان، حيث يفوض القائد شخصاً آخر في جماعة العمل لتولي دوره لأسباب عديدة يعزى بعضها لضعف في ثقته في نفسه أو الخوف من عدم تمكنه من أداء مهامه القيادية، أو نظراً لوجود دوافع ذات مستوى مرتفع وخبرات طويلة لدى العاملين في الأعمال المكلفين بها. أما المعيار الثاني: فيقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه العاملين، إذ يتم تصنيفها وفق هذا المعيار إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، فالقيادة الرسمية: تبرز داخل التنظيم الرسمي مستندةً إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية من خلال حق إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين، في حين نجد أن القيادة غير الرسمية: تبرز داخل المجموعة نتيجةً لما يحظى به القائد من مكانة لدى المجموعة وما تحدده تلك المكانة من قبول له على إثر تفاعله المستمر ودعمه لهم، ما يجعل من سلطته امتيازاً له لا حق مكتسب على غرار القيادة الرسمية [15]. ولما كانت هذه الأنماط ذات تأثير على تصرفات وسلوكيات الأتباع خصوصاً إذا كانوا ذوي تنوع ثقافي، ولتجنب النزاعات التي قد تظهر كان من المناسب للمنظمة في مثل هذه الحالة إعادة النظر في النمط القيادي الممارس، وفي هذا توصلت دراسة طوالبة [16] إلى أن كلاً من أنماط القيادة الإدارية

---

[15] عبدالعليم، أسامة محمد شاكر. (1999م). دراسة نمط القيادة الرسمية لمديري المدارس في بعض عمليات الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. **مجلة التربية: مصر**. مج (81)، ص ص 117-166.

[16] طوالبة، توفيق حامد. (2008م). **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

(التسلطية المستغلة، والتسلطية الخيرة، والمشاركة، والتحويلية، والاستشارية) لها أثر وعلاقة في إدارة النزاع التنظيمي، كما تم ملاحظة أن العينة كانت ذات تنوع ثقافي بحيث مثلت نسبة الذكور (59.3) في المائة من العينة في حين كان الإناث يمثلن (40.7) في المائة من العينة، بالإضافة لاختلافات السن والمؤهل التعليمي والخبرة العملية. وفي ذلك أيضاً يشير الماضي [17] في مؤتمر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين إلى مجموعة من التحديات والتي من بينها تحديات التنوع الثقافي في الموارد البشرية، والذي يتمثل في كيفية إدارة هذا التنوع الثقافي وفي طريقة استيعابه وتوجيهه، وما يتبع ذلك من مراعاة للتوازن بين الجنسيات والعرقيات المختلفة، وفهم أبعاد كل منهما، وكيفية حسن التعامل معهما، ومن تجنب الصراع إلى إدارته، وهذا بحد ذاته أمر صعب، لافتراض أن هذا التعامل يقع في الشرق الأوسط أي في البيئة العربية التي لا يزال الطريق فيها طويلاً نحو بيئة إدارية فعالة لاحتضان التنوع الثقافي متسمةً بكونها إيجابية رغم وحدة اللغة والقومية وأكثر من ذلك. ومن المتعارف عليه في حقل الإدارة العامة أن أهمية العنصر البشري قد دعت منظري ورواد نظرية العلاقات الإنسانية إلى تطوير الإدارة عبر المدخل الإنساني، وذلك بتخليصها من نمط الإدارة التسلطي الذي يركز على العمل وحده، ولا يقيمُ الاهتمام للعمل التشاركي والتعاملي، والذي يستعمل الحوافز المادية كمحفز ومؤثر وحيد لأداء العمل، بيد أنه لم يهتم بعملية الموازنة والتوفيق بين الدوافع الإنسانية وبين مستويات الأداء، ما مكن ذلك للنمط الديموقراطي التشاركي فرصة لتقديم نفسه كنمط مقبول وإلى حدٍ ما [18]. وفي الجانب

---

[17] الماضي، محمد المحمدي. (2011م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن الواحد والعشرون. **مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر. ص ص (177-202).

[18] الحمامي، 1988م. مرجع سابق.



الإنساني للإدارة نجد أن دور القيادة الإدارية يمثل مجالاً مهماً في أدبياته، فوظائف الإدارة تخدم غرض المنظمة وغاياتها والأهداف، وتتوقف فاعلية تلك الوظائف على العنصر البشري الذي هو محور الوظيفة الإدارية، ليكون دور القيادة الإدارية ممثلاً في التوجيه لذلك النسق البشري عبر التركيز على الجوانب الشخصية للفرد للاهتمام بها، ليتم حينئذ استخدامها بغرض التحفيز والتمكين ومنح فرصة المبادأة والمشاركة، وبذلك يقول سايمون: إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده [19].

المبحث الثاني: التنوع الثقافي

في هذا المبحث يتم التعرض إلى كلٍ من: مفهوم، وأبعاد، وايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي. كما سوف يتم تناول جانب إدارة التنوع الثقافي والصراع في المنظمات.

مفهوم التنوع الثقافي

تشير عبارة التنوع الثقافي إلى الطبيعة الانفتاحية للثقافة الانسانية التي تتسم بالتنوع والتباين، آخذةً من الاختلاف هويةً وحقٌ لها، وأيضاً منحنى في الحفاظ على تنوع مسالكها المختلفة [20]. ومدخل القيادة الإدارية في التنوع

---

[19] كنعان،2009م: 82. مرجع سابق.

[20] فراعي، عبد السلام. (2014م). مكانة التنوع الثقافي في عالم تكنولوجيا المعلومات والعولمة: طرح إشكالي. **مجلة دفاتر مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية**، ع (6)، ص ص 22-32.



الثقافي هو منزلق لبحث الكيفية في إدارة هذا الإنسان الذي يتأثر بالضرورة بالثقافة التي ينشأ فيها، وتؤثر تباعاً على المنظمة. ولقد اختلف المنظرون والباحثون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتنوع الثقافي كبعد إداري في الموارد البشرية، وهذا ما رد اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التنوع الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي. وعلى إثر ما تقدم، سوف يورد الباحث جملة من التعاريف التي يأمل في أن تفضي لتوضيح ماهية التنوع الثقافي، فقد عرف سفار Sphere التنوع الثقافي بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز كل فردٍ عن غيره، وعلى سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطائفة الدينية، والطبقة الاجتماعية [21]. ولذلك يرى العامري [22] أن التنوع هو عبارة عن الفروقات في الدين أو الانتماءات العشائرية أو المناطقية أو السياسية أو غير ذلك من حيث السن والجنس أو العرق. ويضيف الكتبي [23] أن التنوع: هو ذلك الاختلاف في ثقافات وفي خلفيات أعضاء قوة العمل. وبصورة شمولية أكثر تناوله أبو قحف وزملاؤه [24] بأنه مجموعة من القيم والتصرفات للأفراد في دولةٍ ما أو في تنظيمٍ ما، فالثقافة رمزية المضمون وتشاركية الفعل ونمطية الشكل الخاص بممارستها. وبالتالي يمكن النظر إلى التنوع الثقافي كمصدر دلالي للقيم، وما لتلك القيم من تباينات بين العاملين، الشيء الذي يقود إلى إمكانية عمل المعايرة أو المقايسة بين شواهد تلك القيم، والتي نتعارف

---

[21] زرزور، 2015م:5. مرجع سابق.

[22] العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. **الاقتصادية**.

[23] الكتبي، محسن علي. (2002م). إدارة الموارد البشرية المتباينة الخصائص. **اللجنة العلمية الدائمة**، (د. ن).

[24] أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). العوامل (التنافسية، التكاليفية، التشريعية) التي تؤثر في قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في ظل الوضع الحالي لمصر: دراسة استطلاعية في بعض فروع الشركات متعددة الجنسيات. **مجلة التجارة والتمويل**. ع (1)، ص ص (557-632).



عليها بمصطلح أبعاد التنوع الثقافي. أما ليدن روزنز فقد عرف التنوع الثقافي على أنه: ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والأبعاد الثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي؛ أما الأبعاد الثانوية فتشتمل على: الخلفية التعليمية، والموقع الجغرافي، والدين، واللغة والخبرات العملية والتنظيمية [25]. وفي هذا السياق أشار محفوظ [26] إلى أن هناك قيمتان أساسيتان في التنوع الثقافي تمثلان عملية الضبط في أصل هذا المفهوم هما العدل والتعارف، فالتنوع الثقافي مصدر للإبداع والابتكار والجمال إذا تمت إدارته بعدل، وهو يصبح تنوع فعال إذا فتحت له الآفاق للتعارف ولمد جسور التواصل بين مختلف ثقافات العاملين.

أبعاد التنوع الثقافي

إن عدم اتفاق الباحثين والكتاب في حقل الإدارة حول مفهوم التنوع الثقافي أي المفهوم الشامل، أدى ذلك لجذبه إلى أبعاد التنوع الثقافي. ونجد مناسبة ما أورده الطبال [27] من أبعاد للتنوع الثقافي، وذلك أنها تم التوصل إليها والاتفاق عليها من قبل مجموعة من الباحثين، حيث تم تقسيم تلك الأبعاد إلى أبعاد أولية موروثة وأبعاد ثانوية مكتسبة، فأما

[25] حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية. **مجلة إدارة الاعمال**، ع (135)، ص ص 113-117.

[26] محفوظ، محمد. (3 يوليو، 2012م). إدارة التنوع الإنساني. **جريدة الرياض**، ع (1608).

[27] الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية. **مجلة إدارة الاعمال**، ع (135)، ص ص 58-65.



الأبعاد الأولية فقد تمثلت في: (العمر، الأصل، العرق، النوع، والقدرات الجسدية) ويبدوا واضحاً أنها أبعاد تكتسب جبلةً ولا مكانة لتغييرها في الطبيعي من الأحوال. بيد أنه عند النظر إلى الأبعاد الثانوية نجد أنها تكونت من: (الخبرات المتجمعة، الدخل، الحالات الاجتماعية، الخبرات العسكرية، المعتقدات الدينية، الجنسيات، حالة الوالدين، المؤهلات العلمية، واللغات) وهي بذلك تمثلت على شكل أبعاد الأصل فيها أن تكتسب بخلاف الأبعاد الأولية الموروثة. وهنا يضيف العامري [28] بُعداً من أبعاد التنوع الثقافي علاوةً على ما سبق، حيث يمكن النظر إليه كبعد أولي موروث وفي نفس الوقت قد يندرج ضمن الأبعاد الثانوية المكتسبة وفقاً لحالات أخرى، وهو البعد الذي يمثل الفئة التي لا تملك النعمة التي يتمتع بها العاملين في المنظمة وهم المعاقون أو ذوي الاحتياجات الخاصة، والملاحظ كثرة دخولهم إلى سوق العمل في الآونة الأخير سيما أنه بات توجهاً عالمياً يدعو لتشجيع ودعم هذه الفئة. وعوداً على أبعاد التنوع الثقافي نجد أنه من الممكن تصنيف الأبعاد السابقة إلى ثلاثة فئات: فئة الأبعاد السلوكية وفئة الأبعاد الداخلية وفئة الأبعاد التي تركز على الاختلافات الفردية. وفي إدارة تلك الأبعاد توصلت دراسة حسين الميدانية [29] إلى أن للمتغيرات الشخصية للعاملين من متنوعي الثقافة كالعمر والمؤهل التعليمي والخبرة أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي وعلى العدالة التنظيمية أيضاً في الشركات متعددة الجنسيات، بمعنى أن الوعي وإدارة تلك الأبعاد للعاملين من ذوي الثقافات المختلفة قاد إلى إدارة تفاعلها والاتجاه بها نحو الفعالية التنظيمية، وبما يؤدي إلى تخفيف حدة صراع الدور بينهم، وإلى

---

(28) العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). مرجع سابق.

(29) حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). مرجع سابق.



تحسين المناخ التنظيمي بشكل مستمر. وعلى صعيدٍ علمي أكثر وبصورة تحليلية أدق، نجد أن محتوى أبعاد التنوع للعاملين يحتوي على ثلاث مستويات أو طبقات توضح المدى بين البُعد الفطري وبين البُعد المكتسب [30]، أولها طبقة الافتراضات الأساسية: وهي أكثر عمقاً وأقلها ظهوراً، فهي تتعامل مع نماذج من الفهم والعلاقات السببية التي تشكلت عبر التاريخ، وتناقلتها الأجيال من خلال عملية التعلم، والمعتقدات والأفكار التي تدور حول طبيعة الإنسان، وهذه الطبقة التي يصعب في معظم الأحيان تغييرها خصوصاً لدى كبار السن. في حين أن الطبقة الثانية هي طبقة القيم والأفكار: وتمثل مظاهر للافتراضات الأساسية وتضمها مجموعة من القواعد الخُلقية التي تحكم الجماعات الاجتماعية، ويمكن إلى حدٍ ما تغيير القيم بواسطة معلومات جديدة ومواقف جديدة. في حين أن الطبقة الثالثة هي طبقة السلوكيات: وهي أكثر هذه الطبقات الثلاث وضوحاً، ويمكن تغييرها بالتعليم والتكيّف، وتغيير السلوكيات لا يعني تغيير القيم والأفكار، أو الافتراضات الأساسية، وإنما تهذيبها حتى تتماشى مع وضع آخر ومختلف. ومن خلال الطبقات السابقة أو ما نستطيع أن نطلق عليها الخطوات في بناء القاعدة الثقافية/التنوعية للعاملين، يتضح أن هناك أبعاد فطرية لا يمكن أو قد يصعب تغييرها، وبالتالي يتم العمل والمحاولة على معالجتها بالتعلم عنها أكثر، ويمكن وصفها بأنها أبعاد صلبة. وهناك أبعاد أخرى بالإمكان أن تكتسب، ونفترض استطاعة القائد الإداري تكييفها بحسب القدرة على استيعابها أو توجيهها، وهي تتسم بكونها أبعاد مرنة. وهذا أحد المتطلبات أو التحديات التي يتعين على القائد مواجهتها في إدارته

---

[30] مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية. **مجلة البحوث الادارية**. مج (28)، ع (3)، ص ص 100-135.



للتنوع الثقافي للعاملين، وما يعني ذلك إمكانية أن توظف المنظمة عبر استراتيجية الموارد البشرية أبعاد قابلة للاكتساب من قبل العاملين من خلال سياسات وأدوات إدارة التنوع في الموارد البشرية.

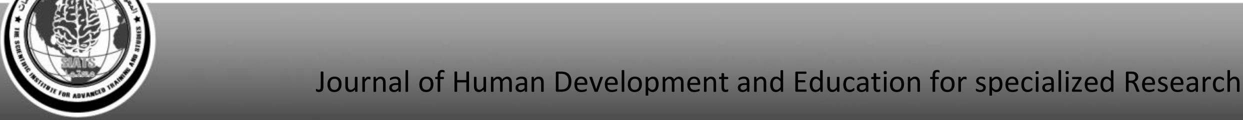
ايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي في المنظمات

مثلما أن للمفاهيم والمصطلحات الإدارية الأخرى من مزايا أو عيوب، وكأي نظام فقد ذكر الكرطوطي [31] أن ما يُنسب إلى إدارة التنوع الثقافي من إيجابيات يمكن إجمالها من خلال المضامين التالية: بدءًا من كونه يلبي متطلبات النفس البشرية التواقة إلى الاستطلاع وحب المعرفة، علاوةً على أنها مصدر خصب للإثراء في العمل من تفاعل ثقافات الأفراد مع بعضهم البعض، إلى أنه يرى أن التنوع الثقافي من ضروريات الحياة استناداً لاشتقاقه من التنوع البيولوجي، ومن ضرورته لبقاء النفس البشرية. ومن جانبٍ آخر أوضحت دراسة أحمد [32] بأن هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات التي من الممكن أن تحدث في ظل إدارة التنوع الثقافي من عدمها، ومن تلك المزيات: زيادة قدرة اجتذاب الموارد البشرية الكفؤة، والمرونة التنظيمية، والتنوع في الأفكار والخبرات والمهارات الذي يقود إلى الإبداع والابتكار في حل المشكلات. هذا ولم يخلُ التنوع الثقافي من انعكاسات سلبية نجمت عن عدم إدارة التنوع الثقافي بشكلٍ كفء، ومن هذه السلبيات: العنصرية، والتمييز بين فئات العاملين، يليها سلبية العزو المتسرع لمسببي المشكلات داخل العمل بسبب انحدارهم من

---

[31] الكرطوطي، معتصم. (2007م). آليات تدبير التعدد الثقافي. **مجلة حوليات كلية اللغة العربية**، ع (23)، ص ص 107-114.

[32] أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسية. **المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس**. مج (1)، ع (2)، ص ص 185-198.



منطقة أو عرق أو دولة معينة، فضلاً عن تحيز المدراء أو العاملين ضد أقليات أو دول محددة ومنها التحيزات ضد النساء، فظهر على ضوء ذلك ما يعرف بمصطلح "السقف الزجاجي" وهو حاجز غير مرئي تعاني عادةً منه النساء خصوصاً في البدان النامية أو الأقليات العرقية، فهو يحد من قدرتهم على التقدم إلى الوظائف الإدارية العليا، أو في تعلّي سلَّم الوظائف الإشرافية سواءٌ في الشركات الكبرى أم في القطاع العام بالرغم من درجة كفاءتهم ومن مستواهم المهني أو المعرفي المتقدم، وربما بسبب كونهم من فئات أخرى غير المسيطرة أو بسبب سيطرة الرجال، وقد يراه البعض بمثابة انتصاراً للتقاليد، مع ملاحظة اطراد هذه الممارسات حتى بعد اتفاقية سيداو التي تناولت تنظيم المرأة في العمل. وقد سلطت دراسة مصطفى [33] الضوء على سبل علاج الاقصاء تجاه المرأة في بيئة العمل وذلك عبر تبني إدارة المنظمة لبعضاً من الخطوات الناجعة في ذلك، كأن يتم تخطيط الوظائف لكي تراعي وتناسب العنصر النسوي، وإعطاء المدراء حلقات دراسية وتوعوية عن طبيعة العمل النسائي، كما يتم العمل على تهيئة فرص كافية لتدريبهن على الوظائف القيادية، وتدعيم ذلك عبر توفير الخدمات الملائمة في بيئة العمل واللازمة للعنصر النسائي، وأن تدعم الأبحاث العلمية التي تكرس جهدها لخدمتهن، ومن ذلك أيضاً مسؤولية وسائل الإعلام تجاه دعم المسار القيادي والمهني لهن.

[33] مصطفى، أحمد. (1985م). التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية: أسبابه وعلاجه. **مجلة التنمية الإدارية**، مج (7)، ع (26)، ص ص 34-37.



إدارة التنوع الثقافي في المنظمات

مما تقدم حول إدارة التنوع الثقافي يتضح أنه أحد المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً لدى المنظمات، حيث تعرفه Allen [34] بأنها تلك الإدارة التي تحاول فهم وتحسين تفاعل زملاء العمل والمديرين والعاملين والعملاء. أي عبارة عن دراسة ممارسات عملية الإدارة عبر الثقافات المتعددة، فهي تشرح وتصف وتقارن سلوك الأفراد والمجموعات ضمن البلدان والثقافات. بينما نجد أن (Commonwealth of Australia, 2005) [35] قد عرفتها بأنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل وتعي الاختلاف بينهما، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع، والأصل، والعمر، والثقافة، اللغة، والعجز، والديانة، والتوجهات، أو وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وفي تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات بعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا. وتضيف (Miroshink, 2002) [36] لمحة للتبصر في التنوع الثقافي وهي أن أي شكل من أشكال إدارة الاختلافات الثقافية يجب أن يبدأ بإدراك هذه الاختلافات، مع تجنب إطلاق الأحكام المسبقة عليها، مما يسمح برؤية الاختلاف حيث يوجد، وترى بأن تجاهل الاختلافات الثقافية أمر غير جيد، كما أن الحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة

---

[34] Allen L. Bures, Daniël Vloeberghs, (2001) CROSS CULTURAL PATTERNS OF INTERNATIONALIZATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES, **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Vol. 11 Issue: 2, pp.48-56.

[35] COA (Commonwealth of Australia) (2005) Managing cultural diversity: a guide to resources for educators and managers working in higher education. Diversity works. **Commonwealth of Australia, Canberra**.

[36] Victoria Miroshnik, (2002) CULTURE AND INTERNATIONAL MANAGMENT: a review", **Journal of Management Development**, Vol. 21 Issue: 7, pp.521-544.

سوف يؤدي إلى سلوكيات عرفية أو بيئية غير ملائمة، حيث أن الفهم والإدراك المسبق لهذه الاختلافات يساعد في التخفيف من مثل هذه السلوكيات. ويجدر مراعاة أن هذا النوع من الإدارة يستحسن تطبيقه في المنظمات التي تحتوي بالضرورة على عدد كبير من العاملين ذوي التنوع الثقافي [37]. وأيضاً نجد أن درجة الاهتمام بإدارة الاختلافات الثقافية تعلو عند الشركات متعددة الجنسيات عنها في الشركات الأخرى، باعتبار أن طبيعة هذه الشركات تقوم بتوظيف أفراد من جميع أنحاء العالم، وهذا الأمر يجتر تلك الشركات لأن تواجه أهمية تنمية أو استقطاب قيادات إدارية بمهارات معينة قادرة على إدراك هذا التباين الثقافي الداخلي، بحيث تستطيع الموازنة بين وجهات النظر والقدرات داخل هذه الشركة ومراعاة عدم سيطرة إحدى المجموعات الإدارية على غيرها، وتشجيع الرؤية المشتركة والالتزام الشخصي من أجل تحقيق تكامل الشركة على مستوى القاعدة للأفراد العاملين فيها [38]. وفي هذا المسار تناولت البعض من البحوث والدراسات أثر سيطرة الأفراد أو الجماعات المتنوعة على بعضها البعض داخل المنظمة، وما ينشئ على إثر ذلك من نزاعات بين الأفراد، وكنتيجة لوجود فجوة لم يتم إدارتها بالشكل الأفضل بين واقع التنوع الثقافي للعاملين وبين دور القيادة الإدارية في إدارته، وما لذلك من انعكاسات سلبية على منحنى الأداء والإنتاجية الكلي للمنظمة، وقد أشارت دراسة Brewer et al [39] التي أجريت جنوب استراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور

---

[37] أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). مرجع سابق.

[38] أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). مرجع سابق.

[39] Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002) GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13 Issue: 1, pp.78-94.

والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (118) فرداً وبمقارنة الدور تبين أن دور الإناث سجل درجة أعلى في تجنب النزاع بينما وجد أن دور الذكور كان مسيطراً في النزاعات، كما اتضح دور الإدارات المباشرة دوراً هاماً في الطاعة وتفادي النزاع، بينما كان للقيادة العليا دوراً مهماً في احتواء نموذج النزاع. وبناءً على ما تقدم من الحديث حول إدارة التنوع الثقافي، يتضح أنه من الممكن تحديد الأدوار أو المهام التي يجب أن تسعى إليها إدارة التنوع الثقافي، وهي: أن عملية إدارة التنوع الثقافي تقوم بتحقيق التوازن بين ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها، وتسعى للمواءمة بين طريقة عمل الشركة الأم وبين طريقة عمل فرع الشركة في البلد الآخر، كما أنها تعمل على توعية العاملين تجاه فوائد ومنافع الانسجام مع الثقافات الأخرى، وأثرها الإيجابي المنعكس على الأداء، وأخيراً نجدها تقوم بمعالجة وإدارة الفجوة الناتجة في معرفة وخبرة العاملين نتيجة التنوع الثقافي [40]. وعلى الصعيد التطبيقي توصلت دراسة عبدالهادي [41] إلى أنه من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة التنوع في الشركات متعددة الجنسيات هي إعادة تصميم العمل سيما في فروع شركات الأم بما يتوافق مع تنوعات واختلافات العاملين، وأنه لا يمكن استنساخه بين الشركة الأم وبين الفرع، بحيث يتعذر تطبيق شكل العمل على الطريقة نفسها، مشيراً إلى أنه لم يعطى الجانب الكافي من قبل الباحثين والدارسين، وأضاف بعد ذلك إلى أنه يجب الاعداد الجيد والفعال لهذه العملية الإدارية بغية أن تعطي ثمارها، وأن تصميم العمل يجب أن يكون مرناً على الشكل الذي يراعي الاختلافات بين الشركة الأم وفروعها المنتشرة في بيئات أخرى. وأشارت

---

[40] مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). مرجع سابق.

[41] عبدالهادي، أحمد إبراهيم. (1990م). مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسية تحليل بعض الدراسات العالمية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر**، مج (14)، ع (2)، ص ص 131-185.



معيقل [42] ضمن تحليل لها عن نشأة مفهوم إدارة التنوع الثقافي إزاء تنامي الدراسات والأبحاث حول هذا المصطلح، أنه اشترك المهتمون والمتخصصون بالمساواة والإجراءات الإيجابية في بداية الثمانينات المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنبًا إلى جنب مع مستشاري المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية وليس كقيود قانونية، وكانت رسالتهم الأساسية هي: لا تعزز التنوع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل، ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار فرضيات استفادة العمل من التنوع وإدارة التنوع التي عرفت باسم دراسة الجدوى حول التنوع، وبينت لاحقاً هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ (163%) لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع كما في شركة Nextel الأمريكية.

برامج إدارة التنوع الثقافي في المنظمات

تجدر الإشارة هنا إلى أن القيادة الإدارية والتنوع الثقافي هي بحاجة أكثر – بحسب الأدبيات – إلى القيادة المؤثرة نفسياً عنه في التكامل مع المفاهيم الأخرى. وفي ذلك يشير كنعان [43] إلى أن مهارات القائد الديموقراطي تبرز في تحقيق القاعدة الذهبية وهي المعاملة بالطريقة ذاتها من خلال تجسيد التآلف والاندماج بين العاملين، عبر ما يبديه القائد من عناية واهتمام في ضم ودعم الملتحقين الجدد بجماعة العمل كنوع من المواءمة بينهم وكمراعاة لبُعد الخبرة، فالذي يحصل

---

(42) معيقل، نورة سعود. (13 سبتمبر، 2015م). تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا.. إدارة التنوع. **مجلة المعرفة**، www.almarefh.net.

(43) كنعان،2009م: 82. مرجع سابق.



أحياناً أن الموظف حديث العهد في المنظمة يجد نفسه بين جماعة متفاوتة من حيث السن والخبرة، ومتآلفة مع بعضها البعض في نفس الوقت، وبالتالي يتمثل دور القائد هنا في توثيق صلة هذا الموظف بالمجموعة وأن يتم تقديمه بشكل يشعره بأنه جزء من هذه المجموعة، وأضاف أيضاً بأن بعض نتائج الدراسات أفضت إلى أن كلاً من: الترحيب واحتواء الموظفين الجدد وتسهيل إجراءات تعيينهم وانخراطهم ضمن مجموعة العمل يساعد في تجذير علاقتهم بمجموعة العمل ومنحهم شعوراً بالارتياح إزاء المهام الموكلة إليهم، وأن عدم تحقيق ذلك يولد لديهم شعوراً بالانطباعات السلبية الأولية، وأن الشركات متعددة الجنسيات باتت تلجأ إلى دراسة وتحديد عناصر الثقافة في البلد المضيف لمعرفة مدى تأثيرها على جماعات العمل، ومحاولة الاستفادة من التنظيمات الغير رسمية فيها من خلال إيجاد قيادات غير رسمية جيدة لمثل هذه المنظمات أو الفروع. وبالتالي بات لزاماً على مثل هذه المنظمات أن تبحث عن قيادات تراعي القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمعات المختلفة، والتي تنعكس آثارها على سلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية واتجاهاتها المختلفة. وحتى يمكن التخلص من بعض الآثار السلبية التي قد تظهر مع التنوع الثقافي، فإن الأمر يتطلب لإدارة ولقيادة واعية للتنوع الثقافي في قوة العمل، وهل الاهتمام بإدارة وقيادة هذا التنوع تأتي ضمن أولويات المنظمات التي تعنى بها في هذه الأيام. وبحسب جرينبرج وبارون [44] فإنه منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل دراسة مسحية في أكبر من ألف شركة عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي، واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها، حيث أجابت (11%) من الشركات بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها، كما أفادت الدراسة

[44] جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م). مرجع سابق.



بأن (33%) من الشركات بدأت تفكر في الموضوع، ومن النتائج أيضاً أن أسباب اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع كان متمثلاً في استشعار القيادات العليا لأهمية إدارة التنوع بالإضافة لجذب واستبقاء الكفاءات البشرية، وعليه فقد بدأت الشركات تباعاً لذلك بالالتزام بقوانين تدعم التنوع كعدم التحيز أو التمييز، بالإضافة إلى وضع برامج لإدارة وقيادة التنوع، وقدم التحليل لنتائج المسح التنويه لأهم النواحي التي تحرص برامج إدارة التنوع على تقويتها، والتي من المفترض أن تتم بواسطة القائد الإدارية إزاء إدارة التنوع ، ومن هذه النواحي: ترويج السياسات التي لا تشجع على التحرش الجنسي، وتوفير الأدوات المهمة التي تساعد المعاقين على اداء أعمالهم، فضلاً عن جداول عمل مرنة، وإعطاء وتقدير إجازات المناسبات الدينية المتعارف عليها، والتعاون المرن في الإجازات العائلية أو الطويلة. وفي الآونة الأخيرة بدى واضحاً توجه المنظمات للاهتمام بتنوع قوة العمل والسبل في إدارته الإدارة الجيدة وتكامله مع القيادة الإدارية بشكل سليم، وهناك بعض الدلائل المبشرة بذلك كتجارب الشركات الكبرى الأمريكية حيال ذلك.

التنوع الثقافي والصراع في المنظمات

لقد كتبت جيان وزملاؤها [45] في مجلة هارفرد للأعمال مقالة موسومةً بعنوان كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى، وفي طي تلك المقالة تناول الكتاب العديد من الاحتمالات التعاملية خصوصاً حينما تكون مديراً على مجموعة من الموارد البشرية المتنوعة ثقافياً، وعليه نجد أن بعض ما اختصروا إلية هو أن التعامل المباشر الصريح في العمل حينما

---

[45] بيرت، جيان؛ بيهفارا، كريستن؛ بوركس، جيفري سانيشيز (2016م). **كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى**. https://hbrarabic.com (15 مارس 2017).



يتناسب مع الإدارة الأمريكية ويلاقي رواجاً وقبولاً نجد أنه في نفس الوقت تعتبر هذه السلوكيات لدى الثقافة الآسيوية محل امتعاض بل ومثاراً للغضب، فالتلميحات التي تسود على مناخ الاجتماعات والنقاشات في الثقافة الآسيوية لا تبدو طريقة جيدة لإنجاز الأعمال في الثقافة الغربية، بحيث أن الغربيون من جهة يفضلون طرح القضايا علناً في سبيل الوصول إلى حلول دونما أن تؤخذ على محمل شخصي، على عكس الجهة الأخرى فالطرف الآسيوي يميل للطرح الغير مباشر وتفضيل طرف ثالث كوسيط للتعبير عن الآراء أو الرغبات، إن العبرة التي تؤول إليها المقالة هي الكيفية التي يطور بها المدراء العالميون قدرتهم على التحول من طريقة في المواجهة إلى أخرى، وبحسب ما تقتضي به الحاجة، وبالتالي انتهت تلك المقالة بطرح مجموعة من المقترحات التي تعالج نقص الخبرات لدى المدراء العالميون في إدارة وحل النزاعات والصراعات التي تنشأ خارج أطرهم الثقافية، وفي تلك المقترحات نظروا لها من منظورين: فالمنظور الأول يقول أنك إذا كنت مطلعاً تماماً على الثقافة الغربية – أي أنك تنتمي إليها – فهناك ثلاث نقاط يجدر الانتباه لها عند التعامل مع الصراعات في لثقافة الشرقية، أولاً: أن تقرأ ما بين السطور وتتريث في تفسير وتحليل التصرفات الموجودة أمامك، ولتبدأ بطرح الأسئلة التي تجيب عن دوافع ومسببات قيام الطرف الآخر بتصرف ما دون آخر، وثانياً: عبر عن حلولك ومشاريعك ومرئياتك على شكل سؤال وليس على شكل مسلمة، وكن مستعداً إلى سماع إجابات مثل قد يكون ذلك صعباً أو ربما نعم التي تدل على عدم الالتزام –أي لا، وبذلك تكون انتهجت مقاربة مثالية ونفسية على الأقل، وثالث المقترحات هو: أن لا تنزعج من تدخل أطراف ثالثة بل عليك أن تعلم أن زملك الآسيوي حينما لا يواجهك مباشرة أو عندما يستعين بأطراف ثالثة إنما هو من باب الاحترام والتقدير لك. وأما المنظور الثاني فينطلق من أنك مطلع تماماً على الثقافة الشرقية



– أي بانتمائك لها، وهناك أيضاً ثلاث نقاط يتعين عليك الاضطلاع بها عند التعامل مع الثقافة الغربية، أولها: أن تجهز نفسك لمواجهة السلوكيات المباشرة من نظيرك الغربي، وأن لا تفترض مسبقاً أنه بمثابة تحدٍ لشخصك وإنما هي انطلاقة ثقافية غربية تعاملية في محيط الأعمال تفترض الموضوعية ومباشرة قواعد القضايا في العمل، والنقطة الثانية استخدم طرح الأسئلة الاستفسارية حول موضوع النزاع، وقم بمناهضة الفرض الذي يدعي أن كل شيء يبدو واضحا بالنسبة لك، والنقطة الثالثة: كن على علم أن زميلك الغربي قد يتفاجئ أو يغضب إذا رأى تعبيرك عن النزاع يتم عبر طرف ثالث ولم يعبر له مواجهة من قبلك، وبالتالي درب نفسك على التعامل الكامل مباشرة مع الطرف الآخر. وهنا ذكرت دراسة العتيبي [46] أن من الحالات التي ينشأ بسببها الصراع هي أن يكون الفرد عالماً بسلوكياته وتصرفاته بينما تكمن المشكلة في عدم معرفتها من قبل الاخرين وهنا يحتمل أن ينشئ الصراع، وأيضاً في حالة أخرى كأن يكون الفرد مثيراً للغضب في تصرفاته وفي أسلوبه ولكنه لا يشعر ولا يدرك ذلك وهنا أيضاً من المحتمل أن ينشئ صراع، كما ذكرت الدراسة أن من أنواع الصراع التنظيمي: الصراع لأجل القيم، فيجد الفرد نفسه في مواجهة تهديد لقيمه أو نزاع تجاه مدى تقبل الأخذ بقيم جديدة من عدمه، بالإضافة كذلك أشارت الدراسة إلى الصراع الفكري: وهو ما يحدث عندما تفتقر الأطراف المتنازعة إلى توافق فكري أو أي مقاربات ذهنية وبالتالي يتشكل هذا النوع من الصراع، كما قام الباحث "العتيبي" بعملية استقراء للأدبيات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي التي انحصرت خلال الفترة 1980-2003م

[46] العتيبي، طارق بن موسى. (2006م). **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها**: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ليكشف الاستقراء عن وجود 43 سبباً من أسباب الصراع التنظيمي، والتي كان من ضمنها: (طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين، ونمط القيادة المستخدم) ولعل هذين السببين ينشئا في بيئة التنوع الثقافي للموارد البشرية أيضاً. ولما كانت العلاقات الشخصية وأنماط القيادة المستخدمة من مسببات الصراع التنظيمي وعبر استقراء الأدبيات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية والصراع التنظيمي يتضح أنه يتمحور في معظمه حول أساليب وأنماط القيادات الإدارية تجاه إدارة هذا الصراع، ولهذا لدى الباحثين المتقدمين مقولةً تقول إنه "لا يوجد شيء أحتل مكانة أعلى من مكانة القائد" [47]. وفي دراسة حمزة [48] عن القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، حيث قام الباحث بطرح فرضيات عدة منها واحدة تفترض بأن النمط الديموقراطي يعد هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي، وقد تبين بعد تحليل أداة الدراسة قبول هذه الفرضية حيث أشار المشاركين في دراسة إلى أنه عندما يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة وأنه عندما يتمتعون بدرجة من الولاء تجاه القائد تسهم في التخفيف من مستويات الصراع، هذا بالإضافة إلى أن –بحسب آراء المشاركين– نجاح عملية إدارة الصراع تعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للموظفين. ومن هنا يتضح العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وبين مستويات الصراع التنظيمي وعن درجة التعقيد فيه، لذلك يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يصبح الموظفين ذوي تنوع ثقافي ومن

---

[47] ندا، فوزي شعبان مذكور. (2014م). مرجع سابق.

[48] حمزة، بن معتوق. (2015م). **القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي**: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر–بسكرة.



خلفيات ثقافية متعددة، وعلى هذا الصدد أجرت الزومان [49] دراسة ميدانية عن فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل متعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر خصائص القيادة الكاريزمية وخصائص القائد الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في بيئة العمل متعددة الثقافات، وأثر تلك الخصائص على علاقة الموظفين فيما بينهم من حيث مستوى الصراع ومن حيث مستوى الانسجام، وبعد تحليل البيانات كان من أبرز النتائج الهامة أن النمط القيادي الكاريزمي والنمط القيادي الأخلاقي يبدوان ملائمان لتقليل مستوى النزاع بين الموظفين كما أنهما يساهمان في زيادة مستوى الانسجام بين الموظفين أيضاً.

النتائج:

بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة:

1) **التنوع الثقافي:**

أ- هناك أبعاد أولية موروثة مثل (العمر، الأصل، العرق، النوع، والقدرات الجسدية)، وأبعاد ثانوية مكتسبة مثل (الخبرات المتجمعة، الدخل، الحالات الاجتماعية، الخبرات العسكرية، المعتقدات الدينية، الجنسيات، حالة الوالدين، المؤهلات العلمية، واللغات).

---

[49] الزومان، موضي بنت محمد. (2014م). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية. **مجلة الإدارة العامة**. مج (55)، ع (1)، ص ص 184-208.



ب- ما يستطيع القادة فعله هو تهذيب وتدريب وتوجيه ومعالجة السلوكيات التي تقع ضمن الأبعاد الثانوية، وتقبل الأبعاد الأولية بالرغم من كونها صلبة.

ت- التنوع الثقافي هو مصدر دلالي للقيم، ومصدر للإبداع والابتكار والإثراء إذا تمت إدارته بشكل عادل.

2) القيادة الإدارية:

أ- اتضح أن الأنماط القيادية المناسبة هي: الديموقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية. (الاستبدادية، والترسلية).

ب- سايمون: إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

ت- المدير/القائد العالمي كحل.

3) الصراع التنظيمي:

أ- تنشأ النزاعات لأسباب: جهل الفرد بسلوكيات زملاءه الآخرين من جهة، وبسبب جهله بسلوكياته الشخصية تجاه الآخرين من جهة أخرى.

ب- يبدو أن حل إدارة النزاع – عبر الأداة المناسبة "القادة" – يتفوق على الحل التقليدي المفضي إلى تجنب النزاع وتجاهله. حيث: (لا تدير النزاع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل).



المراجع

أولاً: الدراسات والمراجع العربية:

سورة الحجرات (الآية: 13). القرآن الكريم.

1. أبو حطب، فؤاد. (2001م). التعددية الثقافية من منظور سيكولوجي. المؤتمر السنوي الثامن – التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة. مصر: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

2. أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). العوامل (التنافسية، التكاليفية، التشريعية) التي تؤثر في قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في ظل الوضع الحالي لمصر: دراسة استطلاعية في بعض فروع الشركات متعددة الجنسيات. مجلة التجارة والتمويل. ع (1)، ص ص (557-632).

3. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسية. المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس. مج (1)، ع (2)، ص ص 185-198.

4. جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م). إدارة السلوك في المنظمات. (الطبعة الثالثة). (ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ اسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.

5. بيرت، جيان؛ بيهفارا، كريستن؛ بوركس، جيفري سانيشيز (2016م). كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى. https://hbrarabic.com (15 مارس 2017).



6. حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية. مجلة إدارة الاعمال، ع (135)، ص ص 113-117.

7. الحمامي، آمال مصطفي. (1988م). أهمية القيادة في مصر. التنمية الإدارية: مصر. ع (40)، ص ص 45-41.

8. الحمد، حسين سليمان. (2012م). أثر الأنماط القيادية على فعالية عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في المدينة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية: الاردن. مج (27)، ص ص 37-80.

9. حمزة، بن معتوق. (2015م). القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.

10. زرزور، براهمي. (2015م). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات. أعمال المؤتمر الدولي الثامن في طرابلس: التنوع الثقافي. www.jilrc.com

11. الزومان، موضي بنت محمد. (2014م). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية. مجلة الإدارة العامة. مج (55)، ع (1)، ص ص 184-208.

12. الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية. مجلة إدارة الاعمال، ع (135)، ص ص 58-65.



13. طوالبة، توفيق حامد. (2008م). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

14. العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. الاقتصادية.

15. العتيبي، طارق بن موسى. (2006م). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

16. عبدالعليم، أسامة محمد شاكر. (1999م). دراسة نمط القيادة الرسمية لمديري المدارس في بعض عمليات الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية: مصر. مج (81)، ص ص 117-166.

17. عبدالهادي، أحمد إبراهيم. (1990م). مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسية تحليل بعض الدراسات العالمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر، مج (14)، ع (2)، ص ص 131-185.

18. عثمان، محمد. (ب.د.)، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قريونس، بنغازي.

19. العديلي، ناصر محمد. (1993م). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.

20. فراعي، عبد السلام. (2014م). مكانة التنوع الثقافي في عالم تكنولوجيا المعلومات والعولمة: طرح إشكالي. مجلة دفاتر مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، ع (6)، ص ص 22-32.

21. قراقزة، محمود عبد القادر. (١٩٨٧م). نحو إدارة تربوية واعية. بيروت: دار الفكر اللبناني.



22. الكتبي، محسن علي. (2002م). إدارة الموارد البشرية المتباينة الخصائص. اللجنة العلمية الدائمة، (د. ن).

23. الكرطوطي، معتصم. (2007م). آليات تدبير التعدد الثقافي. مجلة حوليات كلية اللغة العربية، ع (23)، ص ص 107-114.

24. كنعان، نواف. (2009م). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى- الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر.

25. الماضي، محمد المحمدي. (2011م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن الواحد والعشرون. مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر. ص ص (177-202).

26. محفوظ، محمد. (3 يوليو، 2012م). إدارة التنوع الإنساني. جريدة الرياض، ع (1608).

27. مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية. مجلة البحوث الادارية. مج (28)، ع (3)، ص ص 100-135.

28. معيقل، نورة سعود. (13 سبتمبر، 2015م). تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا.. إدارة التنوع. مجلة المعرفة، www.almarefh.net.

29. مصطفى، أحمد. (1985م). التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية: أسبابه وعلاجه. مجلة التنمية الإدارية، مج (7)، ع (26)، ص ص 34-37.

30. المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2005م). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية: العراق. ع (57)، ص ص 193-210.



31. النجار، محمد عدنان. (1400هـ). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة. دمشق: نفس المؤلف.

32. ندا، فوزي شعبان مدكور. (2014م). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة – مصر، ع (3)، ص ص 471-549.

33. اليامي، محسن عبد الرحمن. (1404هـ). الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

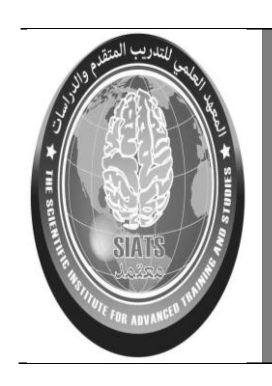
1. Allen L. Bures, Daniël Vloeberghs, (2001) CROSS CULTURAL PATTERNS OF INTERNATIONALIZATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 11 Issue: 2, pp.48-56.

2. COA (Commonwealth of Australia) (2005) Managing cultural diversity: a guide to resources for educators and managers working in higher education. Diversity works. Commonwealth of Australia, Canberra.

3. Victoria Miroshnik, (2002) CULTURE AND INTERNATIONAL MANAGMENT: a review", Journal of Management Development, Vol. 21 Issue: 7, pp.521-544.

4. Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002) GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, International Journal of Conflict Management, Vol. 13 Issue: 1, pp.78-94.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

MEASUREMENT CRITERIA AND EVALUATION OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND ITS ROLE IN ACTIVATING THE PROCESS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

معايير قياس وتقييم الاقتصاد المعرفي ودورها في تفعيل عملية التنمية الاقتصادية

الدكتورة عياد ليلى

استاذة محاضرة جامعة أدرار الجزائر

ayadlila@yahoo.fr

الدكتور: بلال بوجمعة

أستاذ محاضر جامعة أدرار الجزائر

boudjemaabellal@yahoo.fr

الدكتور هلالي أحمد

أستاذ محاضر جامعة أدرار الجزائر

halaliah@yahoo.fr

1439 – 2018م



ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

The world is witnessing a rapid and growing development towards the acquisition of the latest information and communication technology (ICT) mechanisms and the transition from the various material industries to the intellectual industry, the so-called knowledge economy. The latter have seen an active role in accelerating the levels of cognitive development, for their money has a proven role in supporting and developing economic development in its overall concept.

The knowledge economy is measured from a set of specific indicators and criteria that help to give the optimal model that helps create added value in the levels of economic development.

Our study of this subject indicates that there are a significant number of indicators and that many of them are difficult to measure precisely because they are based on a qualitative qualitative concept rather than a quantitative one, and a comprehensive standard can not be found for all components of the knowledge economy, which we seek to define. In this paper, we will attempt to present some of the criteria for measuring the knowledge economy and how to use it (moving the qualitative criterion to a quantified criterion), with refer.ence to some models that contribute to raising the level of cognitive and economic development (KAM model).

Keywords

Knowledge Economy, Economic Development, Quantitative Standard, Indicator Measurement, KAM Model.



الملخص

يشهد العالم حديثا تطورا متسارعا ومتزايدا نحو اكتساب أحدث آليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتقال من الصناعات المادية بمختلف مدخلاتها، إلى الصناعة الفكرية والتي يطلق عليها مصطلح اقتصاد المعرفة. هذه الأخيرة شهدت دورا فعالا في تسريع مستويات التنمية المعرفية، لمالها من دورا مشهودا في دعم وتطوير التنمية الاقتصادية في مفهومها الكلي.

يتم قياس الاقتصاد المعرفي انطلاقا من مجموعة مؤشرات ومعايير محددة تساعد في إعطاء النموذج الأمثل الذي يساعد في خلق قيمة مضافة في مستويات التنمية الاقتصادية.

دراستنا لهذا الموضوع تشير إلى أن هناك عدد معتبر من المؤشرات وأن العديد منها يصعب قياسها بدقة كونها يرتكز على مفهوم كيفي سلوكي أكثر مما هو كمي، كما أنه لا يمكن ايجاد معيار شامل لجميع مكونات الاقتصاد المعرفي، وهو الأمر الذي نسعى إلى تحديد معالمه.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول عرض بعض معايير قياس الاقتصاد المعرفي وطريقة استخدامها(الانتقال بالمعيار الكيفي إلى معيار مقاس كميا)، مع الإشارة إلى بعض النماذج المساهمة في الرفع من مستويات التنمية المعرفية والاقتصادية (نموذج KAM).



المقدمة

تعيش المجتمعات الانسانية حاليا مرحلة جديدة ابرز ملامحها الاستخدام الواسع النطاق لافرازات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وما يتبعها من ثورات معرفية لامحدودة بالمقارنة مع الموارد الاقتصادية المحدودة لمختلف الدول في العالم. ولا شك في ان المعرفة بمختلف مدخلاتها هي القلب النابض للنهوض بالمجتمعات في مصف الدول المتطورة علميا واقتصاديا، الامر الذي اضفى اهتماما واسعا ودقيقا لاقتصاد المعرفة، باعتبارها العنصر الانتاجي الاكثر فعالية والمحدد الرئيسي في تطوير الكفاءات والمؤهلات البشرية والقاعدة الاساسية نحو التطور والرقي.

ونحن نعتبر أن قياس المعرفة ليس بالأمر السهل، فالمعرفة متغير كيفي نابع من الاطار السيكولوجي عند الانسان وتزداد صعوبة القياس كلما صعب ايجاد مقياس محدد وشامل لهذا الغرض،الأمر الذي أثار بعض التساؤلات في شرح وقياس هذا المفهوم الذي بات أهم عنصري في تحقيق مستويات عالية في التنمية الاقتصادية لمختلف المجتمعات.

من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة العلمية للإجابة على التساؤلات التالية:

✓ إشكالية الدراسة

كيف يساهم الاقتصاد المعرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية على الصعيد العربي والإسلامي والدولي؟

تتفرع عن هذا السؤال الرئيسي اسئلة جزئية كالتالي:

- ما المقصود بالاقتصاد المعرفي وماهية خصائصه؟
- ماهي معايير قياس مستوى فعالية الاقتصاد المعرفي وأين تكمن أهميتها؟
- كيف يمكن تطبيق هذه المعايير وكيف يتم قياسها؟
- كيف تساعد هذه المعايير في الرفع من معدلات التنمية الاقتصادية؟

✓ أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاقتصاد المعرفي الذي تزايد الاهتمام به بعد الثورة المعلوماتية ومن الدور الواضح لاقتصاد المعرفي في تطوير اقتصادت الدول ورفع قيم نواتجها الاجمالية وتحقيق ميزة تنافسية على الصعيد الدولي.

✓ الهدف من الدراسة: عى ضوء الاشكالية السابقة والأهمية المبتغاة نهدف من خلال هذا البحث إلى شرح متغير الاقتصاد المعرفي شرحا كيفيا وكميا من خلال عرض معايير قياسه و كيفية تطبيقه على بعض الدول العربية



والإسلامية والأجنبية، مع الاشارة إلى صعوبة تحديد مقياسا نموذجيا وشاملا لكل المعايير المحددة لاقتصاد المعرفة.

- ✓ منهجية البحث: قمنا بتقسيم البحث إلى اربعة محاور رئيسية، حيث تناولنا في المحور الأول المفاهيم والخصائص، وأشرنا في المحور الثاني إلى محددات قياس الاقتصاد المعرفي والركائز الاربعة الرئيسية التي جاء بها البنك الدولي، أما المحور الثالث شمل قراءة في مؤشرات قياس الاقتصاد المعرفي، وفي المبحث الأخير استعرضنا نموذج منهجية الاقتصاد المعرفي KAM2012 الذي قدمه البنك الدولي، وتمت الدراسة بمنهج وصفي تحليلي الذي يخدم الغرض من هذا العمل.

الفصل الأول: لماهية اقتصاد المعرفة وخصائصه

تلعب المعرفة دورا محوريا في خلق الثروة، ففي القرن التاسع عشر ظهر النظام الرأسمالي في الاقتصاد الذي اعتمد على تطبيق المعرفة في الأدوات والعمليات والمنتجات كمرحلة أولى, ثم ممارساتها في المصانع. ثم جاءت المرحلة الثانية لتطبيق المعرفة في العمل الآدمي في خطوات الإنتاج والمكننة في المؤسسة، هذا التطور في تطبيق المعرفة كان مدفوعا لدرجة كبيرة بالرغبة في زيادة القدرة الإنتاجية الاقتصادية.

المبحث الأول: تعريف اقتصاد المعرفة

1) في هذه الدراسة ينطوي اقتصاد المعرفة على ذلك الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة والإبداع دورا رئيسا ومتناميا في إحداث النمو واستدامته، وتعتبر المعرفة أهم عوامل النمو في الاقتصاديات المبنية على المعرفة، بل أن المعرفة تعتبر سلعة قائمة بذاتها. كما يعرف اقتصاد المعرفة :" بالاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، واستخدامها، وتوظيفها، وإبداعها وابتكاراها ، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من اجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال المعرفي، لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي"[1]

[1] عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007، ص26



اقتصاد المعرفة هو نمط اقتصادي متطور قائم على استخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت والحاسوب في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي ,وخاصة في التجارة الالكترونية مما جعل العلم بمثابة قرية واحدة ، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وللقيام بكل الأدوار سالفة الذكر، يتطلب اقتصاد المعرفة موارد بشرية مؤهلة تتصف بمزايا رئيسية أهمها[2]:

- مستوى عال من التعليم و التدريب.
- درجة عالية من التمكين.
- الحرص على النمو المهني والتعلم الذاتي المستمر.
- القدرة على التواصل والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- المرونة والقدرة على التحول من مهنة إلى أخرى.
- القدرة على التعامل مع الحاسوب وتوظيف التقنية بنجاح.

المطلب الأول: خصائص اقتصاد المعرفة

إن تحديد خصائص الاقتصاد المعرفي، يتم من خلال وصف التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تترتب على التقدم التكنولوجي المعرفي، وما يترتب عليه من ابتكارات وإبداعات في جميع قطاعات الاقتصاد، بالإضافة إلى وصف مكونات القطاع الاقتصادي من قيمة مضافة وهيكل اقتصادي المتكامل ، وكلتا الزاويتين تشتركان معا في تكوين الإطار العام للاقتصاد المعرفي.[3]

ومن أهم المميزات الأساسية لاقتصاد المعرفة نذكر ما يلي[4]:

✓ ترشيد الأنفاق العام وزيادة ما يخصص للمعرفة لا سيما في مجالات التعليم والبحث والتطوير والإبداع، بالشكل الذي يزيد من القدرة التنافسية ويحقق الاستدامة اللازمة.

---

[2] ربحي مصطفى عليان إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص380.

[3] أمير الفونس عريان، حسام الدين محمد، اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الجديد، مجلة اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، الجيزة – القاهرة، 2006، ص21

[4] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، نحو مجتمع متكامل قائم على المعرفة في الدول العربية: الاستراتيجيات وطرائق التطبيق، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان، ص14.



- ✓ مساهمة المؤسسات والشركات والعائلات في خلق رأس مال إنساني مفيد للمجتمع، ويجب أن تنصب الجهود الأساسية على الأعداد أي على التعليم بدءا من الابتدائي إلى الأعلى.
- ✓ إعادة النظر في مناهج التعليم والتدريب والتربية وعلى كل المستويات, بما يضمن مواكبة التغيرات الكبيرة والمستجدات العالمية والتأقلم معها.
- ✓ لا بد من إنشاء جسور فكرية بين ركائز المعرفة، أي المدارس والجامعات والشركات والمؤسسات العامة والخاصة المعنية، بحيث تتفاعل لخدمة المجتمع والاقتصاد فالمعرفة الكاملة المستمرة هي مشروع اجتماعي متكامل يبني تدريجيا بمشاركة الجميع.

وهناك عدة خصائص تميز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد التقليدي وهي كالآتي :

اقتصاد لا يعاني من مشكل الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد موارد التي يمكن باستمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.

جوهر اقتصاد المعرفة يعني أن قمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تحل في حيز التشغيل ونضم الإنتاج وبالمقابل فان قيمتها تصبح صفرا حينما تضل حبيسة في عقول أصحابها.

وقد ينعكس ذلك على إنشاء حاجة غير مبررة لتوفير متطلبات تطبيق المعرفة المنقولة منها الحاجة إلى الحصول على تصريح بالتطبيق، وإلى خبرات أو معدات رأسمالية لا تتوافر محليا فتأتي حصيلة نقل التقنية متواضعة بسبب ارتفاع تكلفة المعاملات وغياب النظم الكفيلة بتعظيم الاستفادة من الخبرات المحلية المتطورة أو المستوردة، ونجد أن المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت معين. والجدول الموالي رقم(1) يبين ذلك.



الجدول رقم(1): خصائص اقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الاقتصاد القديم

		الاقتصاد القديم P–economy	اقتصاد المعرفة K–economy
الخصائص التنظيمية	**مجال المنافسة:**	وطنية	عالمية
	الأسواق:	مستقرة	متقلبة
	حركة الأعمال:	منخفض / متوسط	مرتفع
	دور القطاع العام:	تجهيزي :البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة	توجيهي: الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص
خصائص العمالة والتوظيف	**علاقات سوق العمل:**	تنافسية	تضامنية / مشتركة
	المهارات المطلوبة:	مهارات محددة حسب الوظائف	تعلم شامل
	التنظيم اللازم:	محدد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة تعلم بالممارسة
	أهداف السياسات:	إحداث فرص التوظيف	الأجور / الدخول المرتفعة
خصائص الإنتاج	**العلاقة مع المنشآت الأخرى:**	مغامرات / مخاطر مستقلة	الاتحاد والتعاون
	مصادر الميزة التنافسية:	الكتل الاقتصادية	التجديد، الجودة، النوعية
	المصدر الرئيسي للإنتاجية:	المكننة	الرقمية
	موجهات النمو:	مدخلات العوامل (العمل، رأس المال)	الابتكار، التجديد، الاختراع، والمعرفة

المصدر: بلال بوجمعة، **دور التعليم في التحول نحو اقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان"اقتصاديات التعليم بين العائد و التكلفة"، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة أدرار-الجزائر، يومي08- 09أبريل2015، ص6، نقلا عن: محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، ورقه مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية, مسقط, 02–03 أكتوبر 2005.

المبحث الثاني: مفهوم أساليب ومؤشرات قياس الاقتصاد المعرفي ، أهميتها وأهم التحديات في قياسها

المطلب الأول: مفهوم أسلوب قياس الاقتصاد المعرفي ومؤشراته



يقصد بالأسلوب في اقتصاد المعرفة الطريقة التي تتخذها المؤسسة كخيار في قياس مستوى اقتصاد المعرفي لديها، اي الكيفية التي تحدد بها القيمة الاقتصادية للموجودات غير المادية لديها.

أما المؤشرات فهي الدلالة الاحصائية والبيانات الرقمية التي تصاغ من معادلات رياضية وقيم بيانية في صورتها الرقمية، وهي بذلك تمثل الأداة المساعدة على وصف التطور الحاصل في الاقتصاد المعرفي لدى مؤسسة ما.

1. أهمية قياس الاقتصاد المعرفي

ترجع أهمية قياس الاقتصاد المعرفي لعدة مبررات أهمها ما يلي:

- ✓ ظهور أساليب حديثة في القياس تختلق عن تلك التقليدية، حيث تقيس عدة معطيات مثل رأس المال البشري والابتكاري، الرضا عند الزبون، عوائد المعرفة ووظيفتها في الأداء الاقتصادي على المدى المتوسط والاستراتيجي، مثل قياس العوائد الاقتصادية والاجتماعية من الاستثمار في التعليم والبحث العلمي، وحتى قياس مخزون المعارف التي تدخل ضمن الدورة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.
- ✓ تحديد قيمة عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول بغرض إعداد القوائم المالية للأصول غير مادية، لتحديد قيمتها ودعم المزايا لتنافسية للمؤسسة.
- ✓ بالقياس تتمكن المؤسسة من رفع كفاءة وفعالية الأداء للموارد البشرية المؤهلة لديها، مع إعطاء أهمية لإعادة التنظيم وتحفيز الابتكار وبراءات الاختراع بما يسمح لها من التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لمختلف عناصر البيئة المحيطة بها.
- ✓ إن القياس في مجال الاقتصاد المعرفي يساعد عى إدرار تدفقات نقدية حالية ومستقبليه، من خلال ما يضيفه من قيم مضافة على الصعيد الاستراتيجي الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من تنافسية المؤسسة وزيادة حصصها السوقية.
- ✓ المحافظة على رأس المال الفكري من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، بما يساهم في في وضع خطط لتطوير الكفاءة وحماية الخبرات من التقادم.[5]
- ✓ تشير الدراسات إلى أنه المؤسسات التي تقلل من قيمة رأس مالها الفكري تواجه بالضرورة تكلفة رأس مال أعلى.[6]

---

[5] المفرجي عادل حرحوش، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003، ص82.

[6] نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص55.



2. صعوبات قياس الاقتصاد المعرفي

إن من الصفات الأساسية لاقتصاد المعرفة هو اللاملموسية الأصول، وعلية فإذا كان قياس الأصول الملموسة لهذا النوع من الاقتصاد أمرا سهلا فمن الصعوبة قياس أصوله اللاملموسة التي تعتبر ركيزته الأساسية.

نعتقد أن أساس هذا التحدي هو يتعدى كل من حداثته و صعوبة تحديد قيم مدخلات مؤشر المعلوماتية ومتغيراتها، بالإضافة إلى تباين هذه القيم من مجتمع لآخر ومن نشاط إلى نشاط...وحتى لوجود مستويات فكرية متباينة، ضف إلى ذلك إجراءات فنية في عملية قياس محتواه، مع وجود عمليات عديدة لاستخلاص المعايير والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

كما نشير في هذا الصدد إلى أهم التحديات التي تواجه عملية قياس وتقييم الاقتصاد المعرفي على النحو الدقيق ولتي من بينها:

- ✓ صعوبة الربط المباشر في حالات كثيرة بين التكلفة والقيمة في المعرفة وكذلك صعوبة قياس احتمال نجاح الاستثمار في الرأس المال الفكري والاقتصاد المعرفي عموما.[7]
- ✓ عدم التوافق العلاقات في العلاقة بين مدخلات ومخرجات عملية إنتاج الاقتصاد المعرفي.

من خلال ما سبق عرضه نستخلص أنه من الصعب أن يستقر الرأي العلمي عن مؤشر عام محدد ويكون بمثابة مقياس شامل يعتد به في جميع الحلات ومختلف الأوضاع، كما أنه مع استمرار التطور التكنولوجي واستخداماته اللامتناهية تنشأ الحاجة إلى معايير جديدة تكون بمثابة مرجعية في القياس.

المبحث الثالث: قراءة في مؤشرات قياس الاقتصاد المعرفي

تشير تقارير بعض الهيئات الدولية كالبنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مؤشرات APEC ، مكتب الاحصاء الاسترالي، الاتحاد الاوروبي، وغيرها إلى مجموعة مؤشرات التي تمكن من تقييم مدى فعالية تطبيق الاقتصاد المعرفي في دولة ما وفي هذه المساحة نحاول تلخيص محتواها فيما يلي:

[7] Guruditt N,Joishy,Valuation of intangible WIPO,On line:www.WIPO.INT,pdf(17/09/2013),p 16.

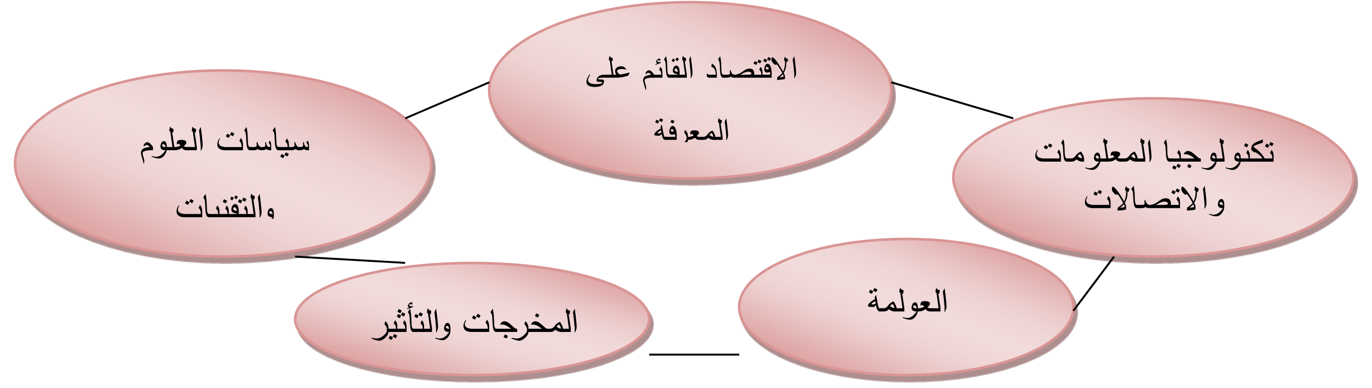


مؤشر البنك الدولي

حاول البنك الدولي تطوير أداة وتقديمها باسم **منهجية تقييم المعرفة (Knowledge Assessment Methodology)** والمعرفة بالمختصر KAM، لقياس مدى قدرة الدول على إنتاج وتبني ونشر المعرفة، وهي تتكون من 84 مؤشر تمت صياغته لقياس أربعة محاور رئيسية، بحيث يتم قياس تلك المتغيرات بناءا على سلم قياس مقسم من 00 إلى 10 مع مقارنة الدول مع الدولة موضع المقارنة (KAM 2012) ،وسيتم اتفصيل في هذا المقياس في المحور اللاحق.

المطلب الأول: مؤشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مقياس يتمحور في 05 مؤشرات أساسية وهي حسب الشكل التالي:



شكل رقم 1 : نموذج مؤشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

Source : Ehdaa Salah,Indicators of Measuring Knowledge- Based Economy : A comparative study with reference to Egypt's situation in turning to knowledge economy,Cyberians Journal, VOL 44, December 2016, PP11,13.

المطلب الثاني: مؤشرات دول التعاون الاقتصادي آسيا والمحيط الهادئ

تم تطويره من خلال مشروع سمي ب APEC من خلال المجموعة الاقتصادية لدول أسيا والمحيط الهادئ، وهو يقوم على أربعة محاور كل محور يتكون من مجموعة مؤشرات نستعرضها على النحو التالي:



المؤشرات	المحاور
القيمة التي تضيفها الصناعات القائمة على المعرفة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي	**بيئة الاعمال**
صادرات التكنولوجيا	
الشفافية الحكومية	
سياسة المنافسة	
عدد الهواتف النقالة المستخدمة لكل 1000 نسمة من السكان	**بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**
عدد أجهزة الحاسوب المستخدمة لكل 1000 نسمة من السكان	
إجمالي عدد مضيفي الانترنت لكل 1000 نسمة من السكان	
الالتحاق بالطور الثانوي	**تنمية الموارد البشرية**
إجمالي عدد العلماء والمهندسين في مجال البحوث والتطوير لكل مليون نسمة من السكان عدد العاملين في مجال المعرفة من إجمالي القوة العاملة	
مؤشر التنمية البشرية وهو قائم على ثلاثة مؤشرات وسيطة :العمر، إحراز التعليم، مستوى المعيشة	
إجمالي عدد العلماء والمهندسين في مجال البحوث والتطوير لكل مليون نسمة من السكان	**نظام الابتكار**
إجمالي الانفاق على البحوث والتطوير	

جدول رقم 2: APEC 2000

Source : Ehdaa Salah,Indicators of Measuring Knowledge- Based Economy : A comparative study with reference to Egypt's situation in turning to knowledge economy,Cyberians Journal, VOL 44, December 2016, PP14,15.



المطلب الثالث: مؤشرات مكتب الاحصاء الاسترالي ABS Australian bureau of statistics

اعتمد هذا المؤشر في المجتمع الاسترالي حث قام الباحثين بتطويره وإعداده ليشكل قاعدة قياس هامة للاقتصاد المعرفي، وهو قائم على خمسة أبعاد منها ثلاثة أساسية وبعدين داعمين لها.

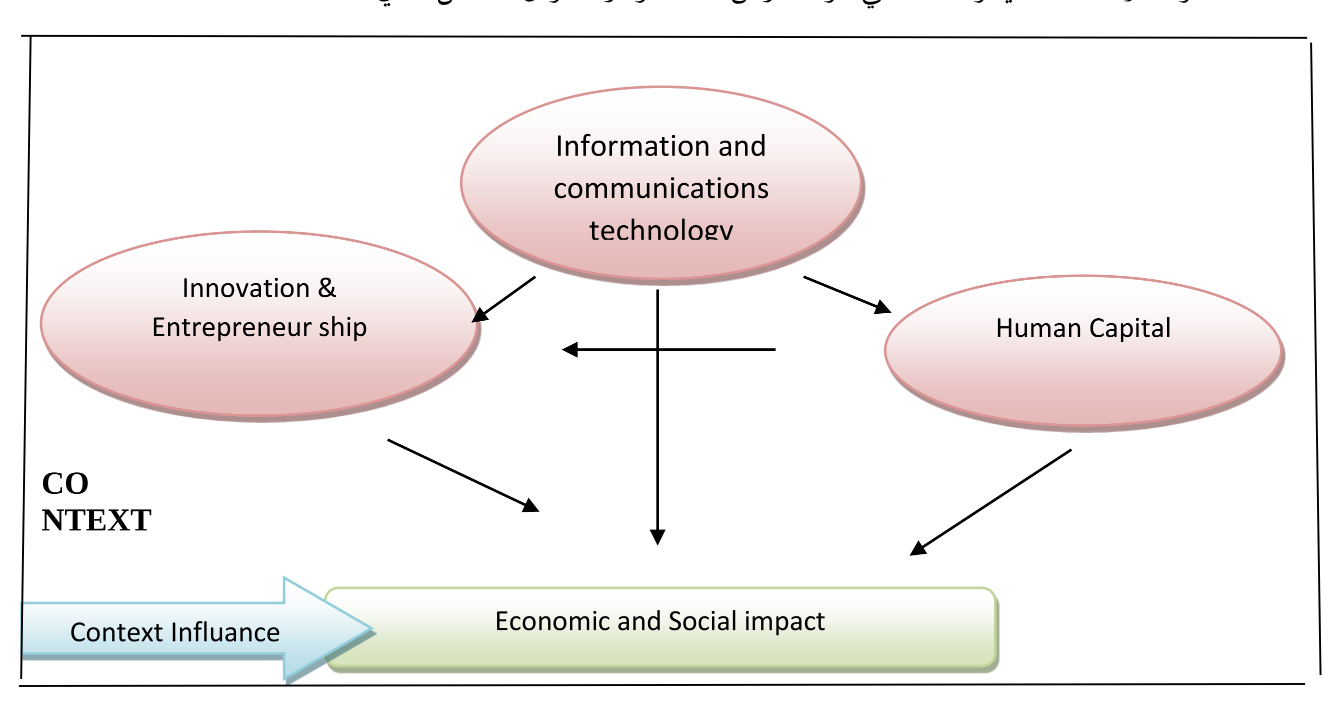
ويمكننا عرض هذه الابعاد على النحو التالي:

- ✓ الأبعاد الأساسية هي:

الابتكار وريادة الأعمال، رأس المال البشري، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ✓ البعدين الداعمين وهما:

السياق، والتأثير الاقتصادي والاجتماعي. ونستعرض هذه المؤشرات وفق الشكل التالي:



شكل رقم 2: أبعاد قياس الاقتصاد القائم على المعرفة في المجتمع الاسترالي



Source :Tocan,M. C,Knowledge Based Economy Assessment, Journal of Knowledge Management, Economics &informations Technology, (Issue 5, October, 2012. Retrieved Dec 29,2014, p 68

المطلب الرابع: مؤشرات الاقتصاد المعرفي حسب الاتحاد الاوروبي

وهو مشروع تم تقديمه من قبل الاتحاد الاوروبي سنة 2008، من خلاله تم تحديد مجموعة من المؤشرات وعددها ثلاثة وهي كالتالي:[8]

المجموعة الأولى الخصائص

1. **إنتاج ونشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**
   - الأثر الاقتصادي لقطع التكنولوجيا
   - استخدام الانترنت من قبل الأفراد
   - استخدام الانترنت من قبل الشركات
   - استخدام الانترنت من قبل الحكومة
2. **الموارد البشرية والمهارات و الابداع**
   - التعليم العام
   - تعليم العاملين في قطاع العلوم والتكنولوجيا
   - المهارات
3. **إنتاج المعرفة ونشرها**
   - بيئة البحوث والتطوير
   - براءات الاختراع
   - تدفق المعرفة
   - إجمالي الاستثمار في الأصول غير مادية
4. **الابتكار وريادة الأعمال**
   - المقاولاتية (ريادة الأعمال)
   - الطلب على منتجات إبداعية
   - سوق مخرجات الابداع

[8] Ehdaa Salah, OP CIT, pp 18-22.



المجموعة الثانية:المخرجات، الأداء الاقتصادي،المجتمع والاقتصاد القائم على

1.المخرجات الاقتصادية

- الدخل
- الانتاجية
- التوظيف

2. الأداء الاجتماعي

- البيئة المحيطة
- التوظيف والرخاء الاقتصادي

المجموعة الثالثة: العولمة

1. التجارة
2. إنتاج المعرفة ونشرها
3. المواردالبشرية

شكل رقم 3: مؤشرات الاقتصاد المعرفي حسب الاتحاد الاوروبي

Source : European Commission ,Indicators for the knowledge-Based Economy : Summary Report,2008, PP38-44.

قراءة في أوجه التشابه والاختلاف بين المؤشرات السابقة



من خلال التحليل الأولي للمؤشرات السابقة نجد أنها تشترك جميعها في طريقة التحليل لبيئة الاقتصاد القائم على المعرفة، وقد احتل مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال محورا رئيسيا في معظم المؤشرات.

يشير مؤشر مكتب الاحصاء الاسترالي إلى أهمية العوامل الاجتماعية والآثار الايجابية والسلبية لعدم توفير قسط وافر من المعرفة لمختلف الطبقات الاجتماعية.[9]

كما اقتصر مؤشر APEC على الابتكار في تقييم المعرفة.

و نشير إلى انه في العموم قامت الدول بصياغة مؤشراتها حسب احتياجاتها بغض النظر عن باقي محددات المعرفة المتفق عليها دوليا، الأمر الذي أوجد بعض القصور فيها نذكر على سبيل المثال مايلي:

- ✓ لا يوجد اتفاق عام من طرف الدول السابقة حول معيار شامل يتم من خلاله قياس مستوى اقتصاد المعرفة في كل الظروف والأوقات.
- ✓ ركزت الدول السابقة مجهوداتها في إعداد تلك المؤشرات على المتغير التكنولوجي أكثر من باقي المتغيرات.
- ✓ لم تهتم تلك المؤشرات بالجانب الخدماتي والثقافي اللذان نعتبرهما قطاعان هامان في خلق قيمة مضافة للاقتصاد المعرفي.

الفصل الثاني: قياس مستوى فعالية اقتصاد المعرفة حسب نموذج KAM

The Knowledge Assessment Methodology – World Bank 2012

تلعب مؤشرات اقتصاد المعرفة دورا كبير في قياس مستوى فعالية اقتصاد المعرفة في مختلف الدول. فحسب الدراسة المتعلقة بقياس المعرفة التي أعدها البنك الدولي[10]،والتي عرفت باسم منهجية قياس المعرفة (Knowledge Assessment Methodology: KAM 2012) ، اعتمدت على تقيم المعرفة بهدف قياس وتحليل اقتصاد المعرفة، وتقوم هذه المنهجية على افتراض أن اقتصاد المعرفة يتضمن أربع ركائز أساسية هي: التعليم وتنمية الموارد البشرية، والابتكار (البحث والتطوير)، والبنية المعلوماتية، والحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي، حيث يتم استخدام برنامج

---

[9] Chaudhry A S ,& Fen, Validating the indicators for the knowledge- based economy: A Emerging Trends and challenges in information Technology Management, 2006, Retrieved Feb 20.2015, P26.

[10] World bank, Measuring The Knowledge in The World Economy, Knowledge Assessment and Knowledge Economy Index, 200, available at: www.worldbank.8



تفاعلي شبكي طور لأجل هذا الغرض باستخدام 84 مؤشرا[11] هيكلي ونوعي، تم استخدام لأول مرة هذا المقياس في 140 دولة لقياس الركائز الأربعة السابقة الذكر، وتعتمد الطريقة على معيارين هما:[12]

- ✓ معيار اقتصاد المعرفة (KEI) يعتني بقياس مدى اهتمام البلد باستخدام المعرفة من أجل التنمية الاقتصادية.
- ✓ معيار المعرفة (KI) الذي يقيس قدرة البلد على توليد، تبني ونشر المعرفة.

فيما يلي شرح مختصر للركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة

المبحث الأول: الركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة

المطلب الأول: الابتكار (Innovation)

نظام فعال من الروابط الاقتصادية مع المؤسسات الأكاديمية، وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات الوطنية في ضوء المتغيرات البيئية العالمية.

وتعريف منظمة التعاون و التنمية الابتكار هو مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات[13]

الابتكار بمثابة استعداد (Aptitude)أو قدرة عقلية مركبة (Complex Ability) من أهم مكوناتها[14] :

- الطلاقة(Fluency) وتتمثل في غزارة الأفكار.
- المرونة(Flexibility) وتتمثل في تنوع الأفكار.
- الأصالة(Originality) وتتمثل في ندرة الأفكار.

---

[11] حامد كريم الحدراوي، تحليل مؤشرات المعرفة والاقتصاد المعرفي بحسب البرنامج التفاعلي World Bank KAM 2012 دراسة تحليلية مقارنة، القاهرة 2014، ص 65.

[12] نور الدين علي، اقتصاد المعرفة في الدول العربية، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد 17، 2014، ص49.

[13] بلال بوجمعة، " أقطاب النظام الوطني للإبداع: دراسة الأولويات للرفع من الأداء الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية " مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول « L’innovation ou l’imitation:levier de croissance des entreprise dans les pays en voie de développement» UNIVERSITE DE SIDI BEL ABBES ;23 et24 Juin 2009.P6

[14] رضا السيد، قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، 2007، ص 136



الابتكار عملية طويلة وتحتاج خبرات طويلة وموارد مالية. فهو يبدأ برغبة المؤسسات على تحقيق منتج حقيقي يحقق عائد مجزي إذا جرت من خلال الخطوات التنفيذية السليمة حتى تصل إلى الأسواق، وأهم خصائص الابتكار ما يلي:[15]
المخاطرة (Risk) شيء أساسي في الإبداع أو الابتكار لأنه في معظم الأحيان لا يكون لدى المخترع علم أو معرفة بما سيتوصل إليه في المستقبل. ولكن في معظم الأحيان إذا توصل المخترع إلى شيء جديد ومفيد قابل للتسويق يكون العائد مجزي, وفي كثير من الأحيان يكون الفشل في الوصول إلى شيء جديد هو الواقع، ولذلك يجب الموازنة بين البحوث للتوصل للاختراع وبين دراسة المخاطرة للتوصل إلى أفضل وانسب الحلول للإبداع.

المطلب الثاني: التعليم(Education)

التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، وبالتالي يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، علاوة على استقطاب الكفاءات من العاملين ذوي المعرفة، والإبداع اللازمين لتحقيق التنمية الاقتصادية. فنحو أكثر من 20 في المائة من العمال في الاقتصاديات المتقدمة هم عمال معلومات (information workers)، فالعديد من عمال المصانع صاروا يستخدمون رؤوسهم أكثر من أيديهم. كما أكدت عدد من الدراسات والأبحاث على الأثر الذي تلعبه المنظومة التعليمية وبشكل قوي على الإنتاجية سواء للفرد أو للمجتمع، حيث أن مظاهر التطور الاقتصادي والتقني للبلد تكمن وراء جهود العلماء ولباحثين، والمنظومة التعليمية في مجال المعرفة والمعلومات.[16]

كما أن المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهامها في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت معين، فالدول النامية مثلا عانت بسبب نقل بعض المعارف التي توصلت إليها دول متقدمة دون تكييفها مع طبيعة اقتصاداتها، مما تسبب في إنقاص جدوى استدام هذه المعارف، أو في إهدار موارد نادرة نسبيا

[15] بلال بوجمعة ، شريف شكيب أنور ، تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أمام التحديات الراهنة الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكـار في ظل الألفية الثالثة يومي: 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة قالمـة، ص9.

[16] بلال بوجمعة، دور التعليم في التحول نحو اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص6.



لدى الدول النامية بالقياس إلى ما هو متاح للدول المتقدمة .وبالتالي فان التعليم المستمر يساهم في تنمية المهارات اللازمة لذلك.[17]

وتجدر الإشارة عل سبيل المثال، أن التجربة الماليزية لم تكون لتحقق نمو اقتصادي مطرد، إلا انعكاسا واضحا لاستثمارها للموارد البشرية، قد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة، كما ساهم هذا النظام بفعالية في عملية التحول الاقتصادي من قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث، وُيوظف التعليم اليوم كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات. فنجاح السياسات التعليمية في ماليزيا أدى إلى أن يحقق الاقتصاد تراكمًا كبيرًا من رأس المال البشري الذي هو عمود التنمية وجوهرها، وقد وضعت الحكومة الماليزية هدف التحول إلى اقتصاد المعرفة للدفع بالنمو اقتصادي والتنافسية.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technology)

وهي التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية، وتعد هذه البنية عنصرا هاما في إحداث التغيير اللازم للانتقال إلى اقتصاد المعرفة، لكونها الأداة الأساسية التي من خلالها يستطيع الأفراد في مجتمع المعرفة أن يتصلوا بكل ما هو جديد من المعارف. تعد مؤشرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، على قدر كبير من الأهمية لما تنطوي على عدد من التفاصيل التي ترتبط بالتكنولوجيا و الجانب الاقتصادي في الوقت نفسه . ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعة تكنولوجية ملائمة مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة و الإنتاج و نشر التكنولوجيا التجديد ولهذه الأخير ثلاثة تأثيرات في الاقتصاد:[18]

---

[17] نفس المرجع، ص5.

[18] هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية(نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن، ص27,



- ✓ أنها تسمح بدر أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة و التخزين و تبادل المعلومات فقد استطاعت الشركات التي تعمل ضمن هذا النشاط أن تحقق مستويات عالية من الأرباح وأصبحت لها أسواق خاصة واخترقت الأسواق الدولية بالمنتجات العالية التقنية التي يزداد الإقبال عليها بشكل كبير يوما بعد آخر.
- ✓ تعزز التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة ظهور و ازدهار صناعات جديدة وقد ولدت هذه الصناعات طلبا على الخدمات المرافقة لهذه الصناعات نظرا لما تشتمل عليه هذه الصناعات من خدمات برمجة ومعالجة بيانات.
- ✓ ظهور وظائف جديدة و الاستعاضة بها عن سابقاتها القديمة أو جعلها مساعدة لها فمثلا خدمة التعلم عن بعد و كذلك الحكومة الإلكترونية والتجارة الالكترونية والصحة كل تلك الوظائف المستحدثة التي نجمت عن التطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير أغنت العديد من الفئات عن الوظائف الروتينية والوظائف التي تقدم من خلالها.

المطلب الرابع: الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي:(Economic Incentive and Institutional Regime)

والذي تتجسد أهميته في وضع القوانين والسياسات اللازمة للعمل باقتصاد المعرفة التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتشمل هذه السياسات دعم براءات الاختراع، وحماية الملكية الفكرية و تخفيض التعريفات الجمركية على المنتجات التكنولوجيا.

وفيما يلي شكل يوضح العناصر الفرعية للمرتكزات قياس الاقتصاد المعرفي:[19]



World KAM 2012. [19]



شكل رقم5 : العناصر الفرعية لمؤشرات اقتصاد المعرفة حسب ماجاء به برنامج القياس للبنك الدولي KAM

البحث والتطوير

تصدير التقنية العالية كنسبة من التصدير الصناعي

عدد العلماء والباحثين العاملين في مجال البحث والتطوير

إجمالي الانفاق على البحث والتطوير

المتوسط السنوي لعدد براءات الاختراع

الاصدارات العلمية والتقنية

التعليم والتدريب

إجمالي الانفاق على التعليم لكل فرد
معدل معرفة القراءة والكتابة للبالغين
نسبة الطلبة المسجلين والمتمدرسين في الطور الابتدائي و الثانوي،
نسبة الالتحاق بالتعليم العاليجودةُ التعليم الأساسي
جودةُ تعليمِ الرياضياتِ والعلوم
نسبةُ المدارسِ المتصلة بالإنترنت
معدّلُ الالتحاقِ بالتعليم التقنِيّ
جودةُ النظامِ التعليميّ الجامعيّ
درجة تدريبِ العاملين في الجامعات

البنية

مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات
نسبة الاشتراك في الخطوط الهاتفية المحمولة
التبادلُ التكنولوجيُّ المعرفي في الاقتصاد
الدوريات الصحفية والعلمية وتكلفة المكالمة الدولية
نسبة استخدام والإطلاع على المواقع الالكترونية التعليمية (استخدام جيد للانترنت)
البيئةُ التمكينية للاقتصاد الرقمي

البنية

النمو السنوي للناتج المحلي الاجمالي

مؤشر التنمية البشرية

القيود الجمركية وغير الجمركية

جودة التنظيم

سيادة القانون

الانفتاحُ على العالم الخارجي

التنظيمُ المؤسسيُّ للاقتصاد

التمكينُ المؤسسيُّ للاقتصاد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (KAM 2012)

وقد أسفرت حسابات البنك الدولي عن أربعة مستويات لقيم كل من مؤشر المعرفة ومؤشر اقتصاد المعرفة على مستوى مختلف مناطق العالم وهي كالتالي:

- ✓ **مستوى مرتفع**: تكون فيه قيمة الدليل ما بين 10 و 07 وفق مقياس الدليلين وتتميز البلدان وفق هذا الترتيب بمستوى رصين و بسيادة أنشطة اقتصاد المعرفة مع البدا في ترسيخ جذور مجتمع المعرفة، وتقع ضمن هذا المستوى الدول الصناعية السبعة ودول أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية .



- ✓ **مستوى جيد**: تتراوح فيه قيمة الدليلين بين 06 و 07 وتتميز بلدان هذه المرتبة بمستوى مقبول في ميدان اقتصاد المعرفة، مع البدا في التحول من مجتمع المعلومات نحو مجتمع المعرفة، وتشمل كل من دول اوروبا وأسيا الوسطى وشرق أسيا.
- ✓ **مستوى متوسط**: تتراوح فيه قيمة الدليلين ما بين 06 و 05 و تشمل البلدان التي نجحت في توسيع اقتصاد المعلومات، وبدأت في ارساء اللبنات الأساسية لاقتصاد المعرفة مع توفر مقومات مجتمع المعرفة، وهذه الفئة تشمل دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- ✓ **مستوى منخفض**: تقل فيه قيمة المؤشرين عن 05 وتشمل البلدان التي لا تزال تسعى للوصول إلى مجتمع المعلومات تمهيدا للوصول إلى مجتمع المعرفة، وتشمل دول أمريكا اللاتينية وإفريقيا وجنوب أسيا.

المبحث الثاني: نتساءل الآن كيف يتم حساب بيانات برنامج البنك الدولي لقياس المعرفة؟

في الحقيقة في آخر تحديث للبرنامج (INSEAD and WIPO 2014/2015)[20] اشتملت المنهجية على 109 مؤشرا، يتم من خلالها قياس المعاملات عن طريق دليل رقمي يسمى دليل اقتصاد المعرفة (KAM INDEX) ودليل المعرفة(KI INDEX) ويتم حساب الدليل من بيانات متوفرة عن 12 مؤشرا يمثل كل 03 منها واحد من المرتكزات الأربعة السابقة الذكر، ولحساب الدليل تحول المؤشرات إلى قيم معيارية، ثم يتم القياس من خلال تحديد بدقة ترتيب البلد بالنسبة للمؤشر باعتبار أن البلد الأفضل يحصل على الترتيب 1 والثاني على 2 وهكذا....

يحسب دليل كل مرتكز باعتباره يساوي المتوسط الحسابي البسيط لقيم المؤشرات الثلاثة التي تمثل المرتكز،ثم يحسب دليل اقتصاد المعرفة باعتباره يساوي المتوسط الحسابي البسيط لقيم المرتكزات الأربعة حيث تقع قيمة كل دليل بين الصفر والعشرة وهي تمثل نسبة موقع الدولة بالمقارنة مع باقي الدول.

في هذه المساحة العلمية سنحاول تقديم مؤشر البنك الدولي على عينة من الدول بعضها أجنبي والبعض دولي اسلامي عربي والتي توفرت فيها معطيات رقمية التي تخدم الغرض من هذا البحث.

---

[20] حامد كريم الحدراوي ، مرجع سابق،73(بتصرف).



المطلب الأول: الدول العربية

تشير دراسة مؤشر البنك الدولي (2012KAM) إلى ترتيب الدول العربية ضمن 145 دولة في العا لم وذلك من خلال سلم معياري يتراوح ما بين 0 و 10، حيث تكون أفضل مجموعة التي يبلغ دليلها 7.5 من المؤشر العام، تليها المجموعة الثانية التي يبلغ دليلها ما بين 5 و 7.5، وتليها المجموعة الثالثة في الترتيب التي يكون مؤشرها ما بين 5 و 2.5، وأخيرا المجموعة الرابعة التي يشير دليلها إلى ما دون 2.5.

نستعرض في الجدول الموالي بعض الدول العربية المرتبة ترتيبا تنازليا وهو كالتالي:[21]

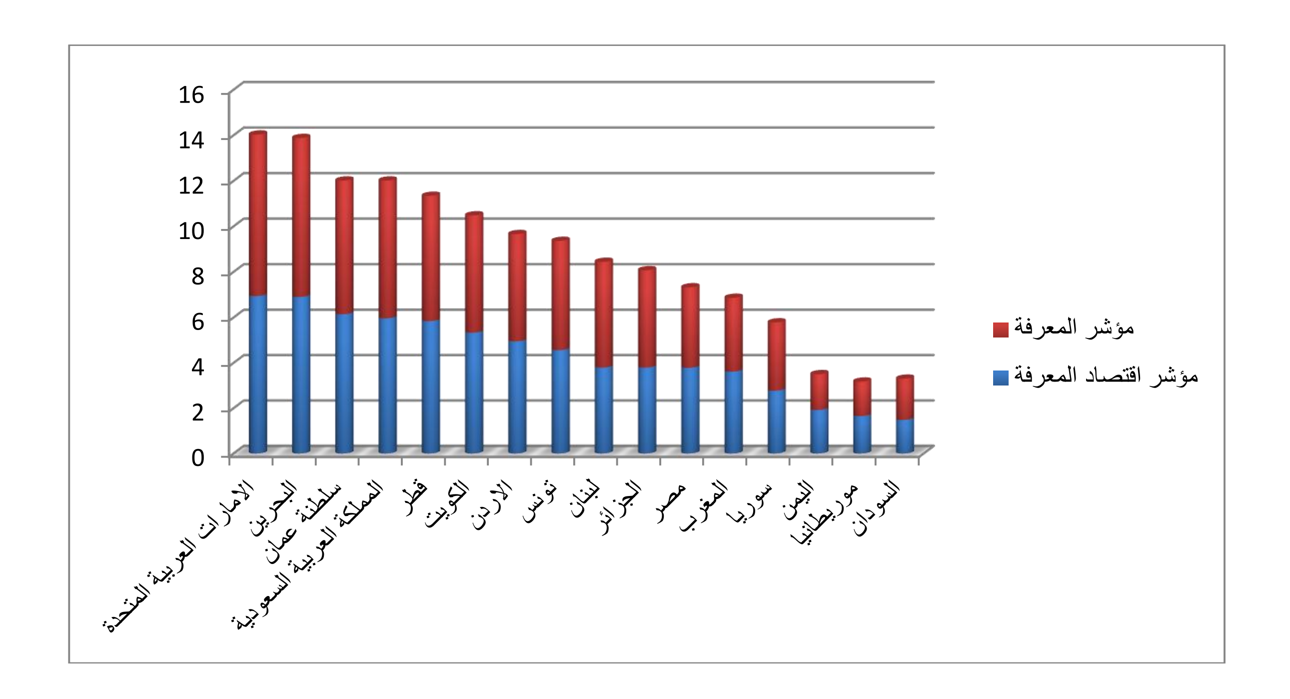
جدول رقم 2: مؤشرات قياس المعرفة في بعض الدول العربية

البلد	الترتيب	مؤشر اقتصاد المعرفةKEI	مؤشر المعرفةKI
الامارات العربية المتحدة	42	6.94	7.09
البحرين	43	6.90	6.98
سلطنة عمان	47	6.14	5.87
المملكة العربية السعودية	50	5.96	6.05
قطر	54	5.84	5.50
الكويت	64	5.33	5.15
الاردن	75	4.95	4.71
تونس	80	4.56	4.80
لبنان	81	4.56	4.65
الجزائر	96	3.79	4.28
مصر	97	3.78	3.54
المغرب	102	3.61	3.25
سوريا	111	2.77	3.01
اليمن	121	1.92	1.58
موريطانيا	133	1.65	1.52
السودان	137	1.48	1.82

المصدر: البنك الدولي 2012 KAM

[21] WWW.World bank .org/ KAM 2012.





المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات الجدولية السابقة

من خلال المخطط نلاحظ أن دول مجلس التعاون الخليجي الستة مرتبة في المجموعة الثانية (ما بين 7.5 و 5)،وتليها في المجموعة الثالثة كل من الاردن، تونس، لبنان، الجزائر، مصر، المغرب، سوريا بمؤشر (مابين 2.5 و 5) وباقي الدول جاءت في ذيل الترتيب بمؤشر أقل من 2.5.



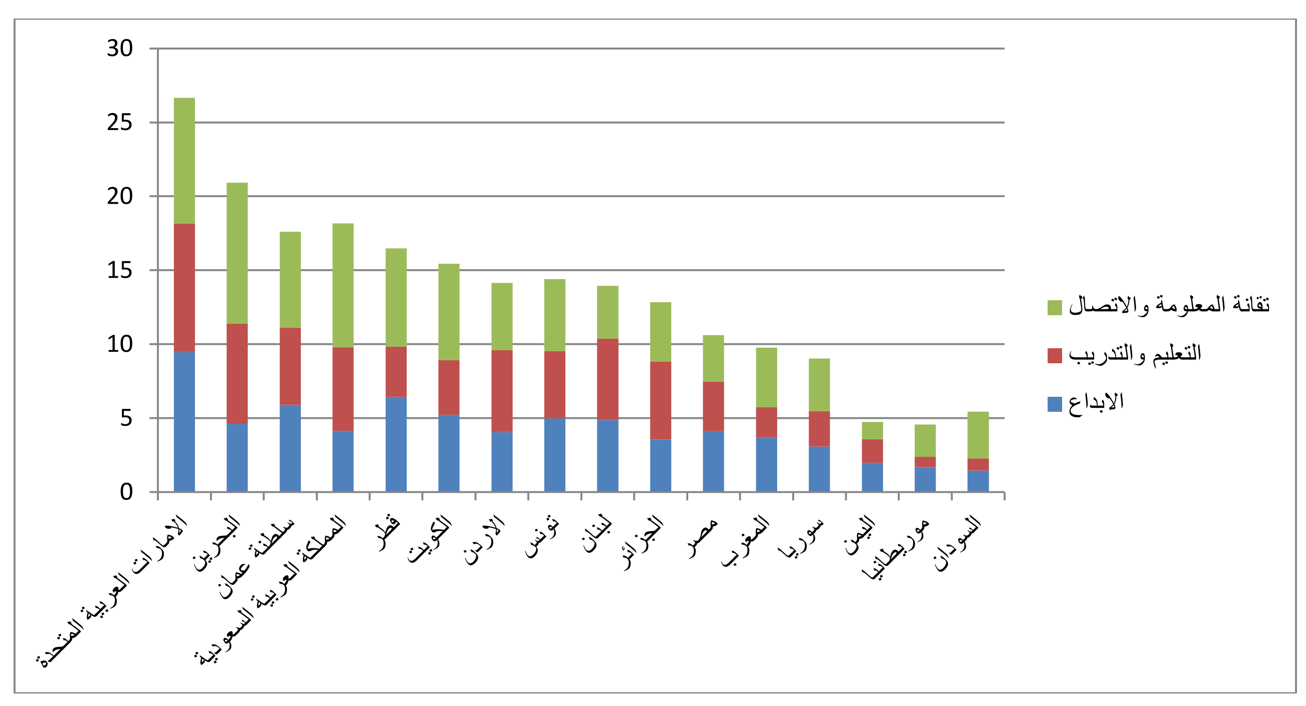
فيما يلي المؤشرات الفرعية للمعرفة في المنطقة العربية نستعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم 03: مؤشرات الابداع، التعليم والتدريب والتقانة المعلومة والاتصال في المنطقة العربية

البلد	مؤشر الابداع	مؤشر التعليم والتدريب	مؤشر تقانة المعلومة والاتصال
الامارات العربية المتحدة	9.46	8.70	8.51
البحرين	4.61	6.78	9.54
سلطنة عمان	5.88	5.23	6.49
المملكة العربية السعودية	4.14	5.65	8.37
قطر	6.42	3.41	6.65
الكويت	5.22	3.70	6.53
الاردن	4.05	5.55	4.54
تونس	4.97	4.55	4.89
لبنان	4.86	5.51	3.58
الجزائر	3.54	5.27	4.04
مصر	4.11	3.37	3.12
المغرب	3.67	2.07	4.02
سوريا	3.07	2.40	3.55
اليمن	1.96	1.62	1.17
موريطانيا	1.68	0.71.	2.18
السودان	1.44	0.84	3.16

المصدر: البنك الدولي 2012 .KAM يمكننا توضيح هذه البيانات وفق المخطط التالي





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات الجدولية

من خلال البيانات السابقة نلاحظ أن دولة الأمارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الأولى عربيا في كل المؤشرات المدروسة وتليها البحرين والسعودية بمؤشر متوسط بخصوص الابداع والتعليم والتدريب وتأتي باقي الدول العربية في ترتيب متتالي حسب ما هو موضح سابقا.[22]

بالاضافة إلى البيانات السابقة تشير تقارير بعض الدراسات الجزئية التي تناولت مؤشر الابتكار لثلاثة سنوات وبدراسة مقارنة (INSEAD and WIPO 2014/2015)، نجد أن الامارات العربية المتحدة تتصدر قائمة الدول وتليها قطر، بينما جاء ترتيب باقي الدول العربية ترتيبا ضعيفا، كما يشير التقرير إلى وجود فجوة حادة في مؤشرات الابتكار لهذه الدول بالمقارنة مع باقي دول العالم المتطورة.[23]

[2222] للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على المرجع: **مؤشر المعرفة العربي 2015**، من إعداد مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية /برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دار الغرير للطباعة و النشر، دبي الامارات العربية المتحدة، المتاح على الرابط التالي www.knowledge4all.com/ar

[23] CornellUniversity, INSEAD and WIPO, The global Innovation Index : The Human Factor In Innovation, ITHACA and GENEVA , 2104, p 163.



كما تشير العديد من الدراسات العلمية و التقارير الدولية التي أنجزت للبحث كميا في مستوى اقتصاد المعرفة عربيا ودوليا أن المؤشرات التفسيرية للركائز الأربعة لاقتصاد التنمية تفصح جليا بأن المنطقة العربية تتراوح القيم التفسيرية في المتوسط ب (6.94) وهو كأعلى مقياس جاءت به دولة الامارات العربية المتحدة [24] وتليها كل من البحرين وقطر وسلطنة عمان و المملكة العربية السعودية.

المطلب الثاني: بعض الدول الاسلامية

بالنسبة للدول الاسلامية نجد تنافس ما بين الامارات العربية المتحدة و البحرين وماليزيا وتركيا وسلطنة عمان حسب ما أشار إليه تقرير البنك الدولي (KAM 2012) حيث احتلت البحرين الصدارة حيث حصلت على المرتبة الأولى عربيا وإسلاميا سنة 1995 و تراجعت إلى سبعة مراتب في سنة 2012 لتحتل الامارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عربيا و 42 دوليا .

اما سلطنة عمان فقد كانت في الترتيب السابع عربيا والتاسع إسلاميا و 65 عالميا في سنة 1995، وأصبحت تحتل الترتيب الثالث إسلاميا والترتيب 47 دوليا بمؤشر قدره 6.14 في سنة 2012. وهذا المؤشر جيد يشير إلى أن عمان قذ بذلت جهودا عالية للرفع من مستوى مؤشراتها المعرفية.

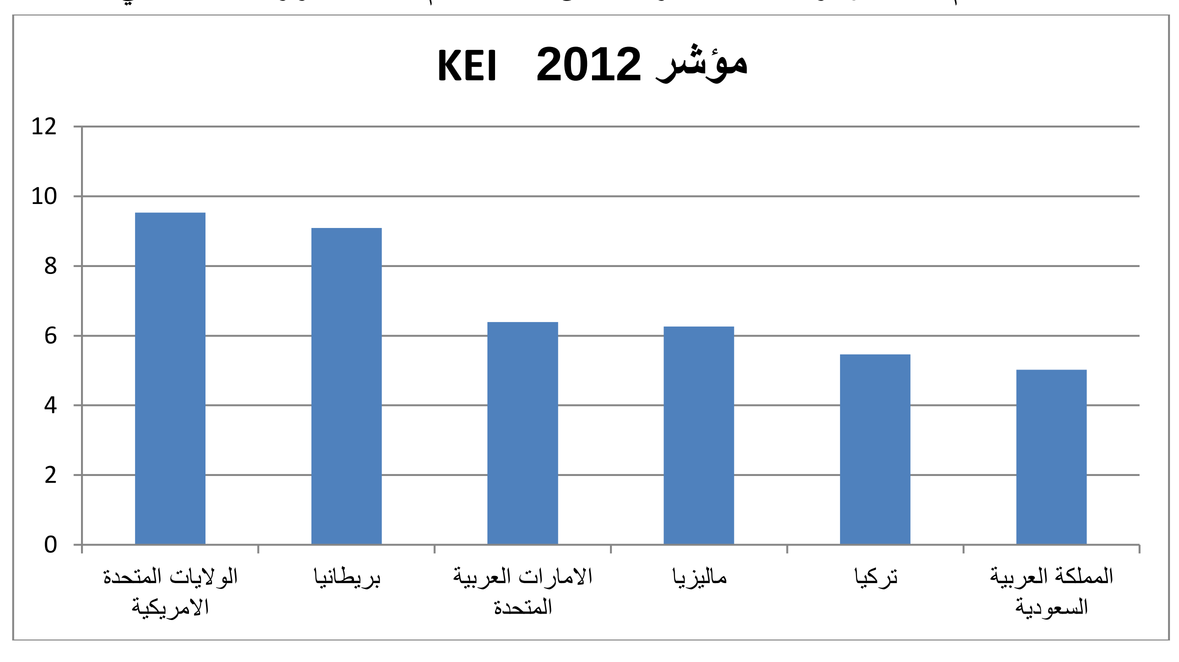
فيما يلي نستعرض بعض البيانات الرقمية في مؤشر اقتصاد المعرفة لبعض دول العالم بما في ذلك الدول العربية والاسلامية.

[24] Orient Planet PR & Marketing Communication, MADAR Resaerch & Devolopment, Arab Knowledge economy report, DUBAI , UAE, P 24.



الدولة	مؤشرKEI سنة 1995	الرتبة سنة 1995		مؤشر KEI سنة 2012	الرتبة سنة 2012	قيمة التغيير
الولايات المتحدة الامريكية	9.53	1		8.77	12	0.76−
بريطانيا	9.09	11		8.76	14	-0.33
الامارات العربية المتحدة	6.39	46		6.94	42	+0.55
ماليزيا	6.26	47		6.01	48	-25.
تركيا	5.46	62		5.16	69	-0.30
المملكة العربية السعودية	5.02	78		5.96	50	+0.94

جدول رقم 04: مؤشر اقتصاد المعرفة لبعض دول العالم حسب تقرير البنك الدولي لسنة2012



من خلال البيانات السابقة نلاحظ أن كل من الامارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية سجلتا ارتفاعا في مستوى اقتصاد المعرفة بالمقارنة مع باقي دول العينة في كل من المؤشر والرتبة، الأمر الذي أكده مؤشر المعرفة العربي



2015 والمنجز من طرف مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية /برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة الارتباط الوثيق بين الاقتصاد المعرفي ومستوى التنمية الاقتصادية لمختلف الدول في العالم العربي والإسلامي والأجنبي وخلصت إلى أن مسألة استخدام المعرفة بفعالية والاهتمام برأس المال الفكري تعتبر الشغل الشاغل لمختلف المجتمعات بغية مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات الوطنية في ضوء المتغيرات البيئية العالمية.

كما خلصنا إلى أن تطوير الاقتصاد المعرفي يتم وفق توفير قاعدة بيانات معرفية و قياسات دقيقة لمؤشرات محددة حسب طبيعة كل اقتصاد وموارده المتاحة.

من بين أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها هي أن التنمية الاقتصادية وبناء مجتمع المعرفة في المنطقة العربية يعتبران من أكبر التحديات التي تحاول هذه الاخيرة تجاوزها وهذا ما تم التحقق منه من خلال عرض تطور مؤشر المعرفة في دولة الامارات العربية المتحدة والمراتب المتقدمة التي احتلتها في الوسط العربي.

لكن بالرغم من المجهودات المبذولة لتحقيق تنمية مستدامة على المستوى العربي الا
ان الفجوة بين البلدان العربية وباقي دول العالم المتطور لا تزال قائمة وهو ما اشار اليه مقدار المؤشر الذي لم يتجاوز 6.94 من 10، حيث أن التحول نحو الاقتصاد الجديد يتطلب تقييم وتطوير الركائز الأربعة التي جاء بها البنك الدولي.

كما أشرنا إلى بعض الدول الاسلامية مثل ماليزيا والتطور المشهود في تطوير رأس المال الفكري والنهوض بالاقتصاد في مصف الاقتصاديات المتطورة، وذلك من خلال تأسيس بعد جوهري قوامه تطوير الموارد الفكرية البشرية ومواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة على الصعيد العالمي.

وأخيرا نشير إلى أن هناك على العموم ضعف استراتيجية عربية في صناعة وتأهيل الراس المال الفكري والبشري، وكل ما يساهم في تطوير الشراكة في صناعة الاقتصاد الفكري ودفع عملية التطوير والابتكار.



قائمة المراجع باللغة العربية حسب ترتيبها في البحث

1. عبد الرحمان الهاشمي، فائز محمد العزاوي ، **المنهج والاقتصاد المعرفي** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2007 .
2. **مؤشر المعرفة العربي 2015**،مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية /برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دبي الامارات العربية المتحدة.
3. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
4. أمير الفونس عريان، حسام الدين محمد، **اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الجديد**،مجلة اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، الجيزة – القاهرة، 2006.
5. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، **نحو مجتمع متكامل قائم على المعرفة في الدول العربية**:الاستراتيجيات وطرائق التطبيق، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان.
6. بلال بوجمعة، **دور التعليم في التحول نحو اقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان"اقتصاديات التعليم بين العائد و التكلفة"، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة أدرار–الجزائر، يومي08- 09أبريل2015، ص6، نقلا عن: محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، ورقه مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية, مسقط, 02–03 أكتوبر 2005.
7. المفرجي عادل حرحوش، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003.
8. نجم عبود نجم، **الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريخ، الرياض، 2004.
9. حامد كريم الحدراوي، **تحليل مؤشرات المعرفة والاقتصاد المعرفي بحسب البرنامج التفاعلي World Bank KAM 2012 دراسة تحليلية مقارنة**، القاهرة 2014، ص 65.



10. نور الدين علي، **اقتصاد المعرفة في الدول العربية**، المجلة الاقتصادية السعودية، العدد 17، 2014.

11. بلال بوجمعة، " **أقطاب النظام الوطني للابداع: دراسة الأولويات للرفع من الأداء الإبداعي في المؤسسات الإقتصادية بالدول النامية** " مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول « L'innovation ou l'imitation:levier de croissance des entreprise dans les pays en voie de développement» UNIVERSITE DE SIDI BEL ABBES ;23 et24 Juin 2009.

12. رضا السيد، **قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**، الطبعة الأولى، 2007.

13. بلال بوجمعة ، شريف شكيب أنور ، **تفعيل عملية الابتكار والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أمام التحديات الراهنة**، الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة يومي: 16 و 17 نوفمبر 2008، جامعة قالمة.

14. هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذاري، **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية(نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن.

15. **مؤشر المعرفة العربي 2015**، من إعداد مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية /برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، دار الغرير للطباعة و النشر، دبي الامارات العربية المتحدة

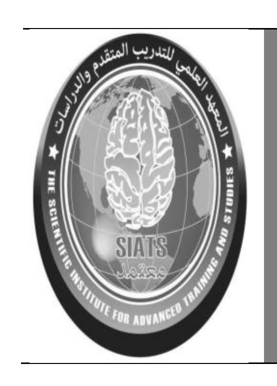
المراجع باللغة الأجنبية

1. Guruditt N,Joishy,Valuation of intangible WIPO,On line:www.WIPO.INT,pdf(17/09/2013).
2. Ehdaa Salah,Indicators of Measuring Knowledge- Based Economy : A comparative study with reference to Egypt's situation in turning to knowledge economy,Cyberians Journal, VOL 44, December 2016.



3. Tocan,M. C,Knowledge Based Economy Assessment, Journal of Knowledge Management, Economics &informations Technology, (Issue 5, October, 2012. Retrieved Dec 29,2014.
4. European Commission ,Indicators for the knowledge-Based Economy : Summary Report,2008
5. Chaudhry A S ,& Fen, Validating the indicators for the knowledge- based economy: A Emerging Trends and challenges in information Technology Management, 2006, Retrieved Feb 20.2015.
6. World bank, Measuring The Knowledge in The World Economy, Knowledge Assessment and Knowledge Economy Index, 2008,available at: www.worldbank
7. .www.knowledge4all.com/ar
8. CornellUniversity, INSEAD and WIPO, The global Innovation Index : The Human Factor In Innovation, ITHACA and GENEVA , 2104
9. Orient Planet PR & Marketing Communication, MADAR Resaerch & Devolopment, Arab Knowledge economy report, DUBAI , UAE.
10. WWW.World bank .org/ KAM 2012.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

MEANS AND MECHANISMS OF ACCESS TO WISDOM.

وسائل وآليات الوصول إلى الحكمة

الدكتوره هيا علي محمد الدعوم

haldoum@yahoo.com

00962-777174080

2018م – 1439



ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

Aims of this research to a statement etiquette wisdom and conditions, means and mechanisms for access to the wisdom, and includes several sections, mechanisms of wisdom, and the means of access to the wisdom, and the statement of administrative applications wise, human resources management, natural and exploitation, using descriptive and analytical approach in the study, and aim the study that for a Muslim to looking for wisdom wherever they may be, as the Prophet said: "wisdom goal of the believer," to get to the wisdom desired, how much wisdom was the reason for the emergence of a great scientist, or insist nation on its enemy, or was the seed of a great invention, and solves age of wisdom replaces the information age.

الملخص

يسعى هذا البحث لبيان آداب الحكمة وشروطها، ووسائل وآليات الوصول إلى الحكمة ،ويتضمن عدة مباحث ، آليات الحكمة ، ووسائل الوصول للحكمة، وتطبيقات إدارية حكيمة ، من إدارة الموارد البشرية ، واستغلال الطبيعية ، مستخدمة المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، وتهدف الدراسة إلى أنه على المسلم أن يبحث عن الحكمة أينما وجدت ، كما قال صلى الله عليه وسلم " الحكمة ضالة المؤمن " ، للوصول إلى الحكمة المنشودة ، فكم من حكمة



كانت السبب في ظهور عالم كبير، أو نصر أمة على عدوها ، أو كانت بذرة لاختراع عظيم ، وقد آن الآوان ليحل عصر الحكمة محل عصر المعلومات.

مشكلة الدراسة :

تعاني الأمة الإسلامية ، والعالم أجمع من نقص الحكمة وقلة الحكماء ، بالرغم من وجود الذكاء ، والأذكياء ، والقادة وفن القيادة ، وتوفر الكتب والمعلومات والوقت ، والصناعة والمصانع، وعلى الرغم من كل هذا ، فالعالم يعج بالفوضى والجهل ، والأهواء ، والفساد ، والحروب منتشرة في أغلب دول العالم ، وظهر الاستهتار بكل القيم والأخلاق ، وازداد العالم غياً، وظهرت مفاهيم ضالة مضلة ، بعيدة عن المنطق ، ودبت الفرقة في جسد الأمة ، وقطعت أعضاءها تحت اسم الإصلاح والتغيير ، متناسية سبل التغيير الحقيقي الحكيم ، وضوابط التغيير ، ومهملة الكفاءات المتاحة ، والموارد المتوفرة ، وبالتالي رسمت طريقا معوجا ، ملتزمة بالمصالح الشخصية البحتة ، ومهملة المصالح العامة ،فتنبه الحكماء لهذا الوضع المخيف ، وأخذوا على عاتقهم رسم الطريق للحكمة ، وتأسيس منهج للسير عليه للوصول إلى الحكمة المنشودة ، وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما هي الوسائل والآليات التي نصل بها إلى الحكمة ؟



المقدمة

الحكمة شروطها وآدابها .

الحكمة: الحكمة ليست العلم ؛إنما هي فوق العلم ،لكنها بالعلم ، والمعنى الحقيقي له ، فالمراد بالعلم الوصول إلى الحق والحقيقة ، وكما أن الإيمان يوصل للإحسان ، كذلك العلم يوصل للحكمة ، فإذا الحكمة غطت العلم وغشيته أعطته الجمال والقوة ، والعلم لا يكمن في معادلة فيزيائية أو كيمائية فحسب ، وإنما في كيفية الاستفادة بهذا العلم والهدف منه ، فالعلم سلاح ذو حدين ، منه حكمة ومنه ضلالة ، فيه خير وفيه شر ، وما يفصل بينهم هي النية الصادقة، وليس كل عالم بحكيم ، ولكن كل حكيم عالم ، فيجدر بنا أن نستقصي الحكمة أينما وجدت ، كما قال عليه السلام ، الحكمة ضالة المؤمن ، وعملاً بهذا الحديث ، كان لا بد أولا من بيان الحكمة بمعناها العام والخاص ، وشروطها ، وآدابها ، فالحكمة ترفع الهمة ، وتزكي النفوس ، ويرتقي بها الإنسان والمجتمع ، بيت الحكمة القلب الغالب عليه الإخلاص .

"فالحكمة إصابة الحق بالعلم والعمل فالحكمة من الله معرفة الأشياء وإيجادها على غاية الإحكام و من الإنسان معرفة الموجودات ، وفعل الخيرات بها والحكم أعم من الحكمة فكل حكمة حكم ولا عكس فإن الحكم له أن يقضي على شيء بشيء فيقول هو كذا أو ليس بكذا ومنه حديث إن من الشعر لحكما أي قضية صادقة كذا قرره الراغب وقال ابن الكمال الحكمة علم يبحث فيه عن حقائق الأشياء على ما هي عليه في الوجود بقدر الطاقة البشرية فهي علم نظري غير آلي . في الاستخدام والتطبيق

والحكمة أيضا هي هيئة القوة العقلية العلمية المتوسطة بين الغريزة التي هي إفراط هذه القوة والبلادة التي هي تفريطها. "[1] ،وقد فسر ابن عباس رضي الله عنهما الحكمة في القرآن بتعلم الحلال والحرام ،وقيل الحكمة في اللغة العلم مع

---

[1] المناوي :محمد عبد الرؤف، التوقيف على مهمات التعاريف ص291 :دار الفكر المعاصر ، دار الفكر : بيروت-دمشق،تحقيق د. محمد رضوان الداية ، ط1/ 1410هـ . الجرجاني : علي بن محمد بن علي : التعريفات ،ص 123،تحقيق : ابراهيم الابياري ،دار الكتاب العربي –بيروت ،ط1/1405هـ.



العمل . الحِكمةُ : مَرْجعُها إلى العَدْل والعِلْم والحِلْم . ويقال : أَحْكَمَتْه التَجارِبُ إذا كانَ حكيماً . وأَحْكَمَ فلانٌ عنّي كذا أي : مَنَعهَ [(2)]".

قال ابن فارس : الحاء والكاف والميم أصل واحد، وهو: المنع، وأول ذلك الحكم، وهو المنع من الظلم، وسميت حكمة الدابة؛ لأنها تمنعها، والحكمة هذا قياسها؛ لأنها تمنع من الجهل، والمحكم: المجرب المنسوب إلى الحكمة، قال طرفة :
ليت المحكم والموعوظ صوتكما ... تحت التراب إذا ما الباطل انكشفا

أراد بالمحكم الشيخ المنسوب إلى الحكمة [(3)] ، وقال ابن منظور :قيل: الحكيم: ذو الحكمة، والحكمة عبارة عن معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها:حكيم[(4)]، وقال الجوهري : الحكم: الحكمة من العلم. وصاحب الحكمة: المتقن للأمور، وقد حكم- بضم الكاف، أي: صار حكيما، قال النمر بن تولب :

وأبغض بغيضك بغضا رويدا ... إذا أنت حاولت أن تحكما.

قال الأصمعي : أي: إذا حاولت أن تكون حكيما، والمحكم -بفتح الكاف- هو الشيخ المجرب، المنسوب إلى الحكمة[(5)]

---

[2] الفراهيدي : ابو عبد الرحمن الخليل بن أحمد ،كتاب العين ،ج3 ص66 ، تحقيق د.مهدي المخزومي ، د.ابراهيم السامرائي ، دار ومكتبة الهلال.

(1) ابن فارس : أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي ، أبو الحسين (المتوفى :395هـ) معجم مقاييس اللغة مادة (حكم) جـ 2 / 91،تحقيق :عبد السلام محمد هارون ، دار الفكر ،1399هـ -1979م .

(2) ابن منظور : محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعى الإفريقى (المتوفى: 711هـ) لسان العرب ، مادة (حكم) 15 / 30 ، الناشر: دار صادر – بيروت الطبعة: الثالثة - 1414 هـ.

(3) الجوهري :أبو نصر اسماعيل بن حماد الفارابي (المتوفي 393هـ) الصحاح تاج اللغة ، مادة (حكم) 5 / 1901 ، تحقيق : أحمد عبد الغفور عطار ، دار العلم للملايين –بيروت، الطبعة الرابعة ، 1407هـ.



شروط الحكمة وآدابها :

أولاً الفطرة : الفطرة الجبلة المتهيئة لقبول الدين كذا عبر ابن الكمال وقال الراغب هي ما ركب الله في الإنسان من قوته على معرفة الإيمان وقال الشريف الخلقة التي جبل عليها الإنسان ، الفطر بالفتح أصله الشق طولا وذلك قد يكون على سبيل الفساد وعلى سبيل الصلاح وفطر الله الخلق وهو إيجاد الشيء وإبداعه على هيئة مترشحة لفعل من الأفعال (6).

قال تعالى: { فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ } [سورة الروم: 30] وقيل الفطرة هي : صنعة الله التي خلق الناس عليها أو هي: الخلقة (7)، وقال جماعة من المفسرين أن المراد بالفطرة: الدين، وهو الإسلام (8). وجاء عن أبي هريرة، رضي الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يُهَوِّدانه ويُنَصِّرانه ويُمَجِّسانه" (9). فالفطرة شرط أساسي لمن يعطى الحكمة ، ذلك لأنها تعني صفاء القلب من الاحقاد والحسد والغيرة .

ثانياً : **التقوى والقلب السليم** : ولما كانت الحكمة مفهومًا يتعلق بالإنسان وشخصه -طبيعته وخُلقه- كانت أخطر آثار البدعة في شخصية المبتدع هي حرمان الحكمة، وقد بين ذلك الإمام أبو عثمان النيسابوري في تفسير قوله تعالى: ((إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ)) [الشعراء:89] قال: (هو القلب الخالي من البدعة، المطمئن إلى السنة)، وقال: (من أمَّر السنة على نفسه -قولًا وعملًا- نطق بالحكمة، ومن أمَّر الهوى على نفسه -قولًا وعملًا- نطق بالبدعة)، حيث إن اتباع الهوى يجعل الإنسان ينطق بالبدعة بعد فقده للربانية، التي تجعله ينطق بالحكمة، وكما تقابلت البدعة مع الحكمة .. تقابلت آثار البدعة مع آثار الحكمة ...فأول آثار البدعة ذُل المبتدع، وأول آثار

---

(6) التعاريف (561/1) .

(7) جامع البيان في تأويل القرآن ، الطبري (20 / 97) . تفسير الكشاف للزمخشري (3 / 484) .

(8) معالم التنزيل ، البغوي (6 / 269) . الجامع لأحكام القرآن ، القرطبي (14 / 24) . التحرير والتنوير ، ابن عاشور (30 / 370) . الكشف والبيان للثعلبي (7 / 301) .

(9)صحيح مسلم كتاب القدر، باب معنى كل مولود يولد على الفطرة وحكم موت أطفال الكفار والمسلمين ، برقم (2658)



الحكمة عِزة الحكيم ...ولذلك أورد ابن كثير قول لقمان لابنه: (يا بني، إن الحكمة أجلست المساكين مجالس الملوك) [10]"، فتقوى القلب يورث للإنسان عزا وفخرا وحكمة ، فإذا وصل درجة الحكمة ، جلس في مجالس الملوك ، والعلماء .

ثالثاً : الصمت : يقال : الحكمة عشرة أجزاء فتسعة منها في الصمت والعاشرة عزلة الناس [11]" .

شرط المشروط للحكمة الصمت ، إذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما ، لا يتدخل فيما لايعنيه ،

حلية الأولياء وطبقات الأصفياء (10/ 326) الحكمة تنزل من السماء فلا تسكن قلبا فيه أربعة: الركون إلى الدنيا وهم غد، وحب الفضول وحسد أخ، قال: ولا يصح الفقر للفقير حتى تكون فيه خصلتان: إحداهما الثقة بالله والأخرى الشكر لله فيما زوى عنه مما ابتلى به غيره من الدنيا، ولا يكمل الفقير حتى يكون نظر الله له في المنع أفضل من نظره له في العطاء، وعلامة صدقه في ذلك أن يجد للمنع من الحلاوة ما لا يجد للعطاء، لا يعرفه غير بارئه الذي خصه بمعرفته وأياديه فهو لا يرى سوى مليكه ولا يملك إلا ما كان من [ص:327] تمليكه فكل شيء له تابع وكل شيء له خاضع "حلية الأولياء وطبقات الأصفياء (10/ الحكمة تنزل من السماء فلا تسكن قلبا فيه أربعة: الركون إلى الدنيا وهم غد، وحب الفضول وحسد أخ، قال: ولا يصح الفقر للفقير حتى تكون فيه خصلتان: إحداهما الثقة بالله والأخرى الشكر لله فيما زوى عنه مما ابتلى به غيره من الدنيا، ولا يكمل الفقير حتى يكون نظر الله له في المنع أفضل من نظره له في العطاء، وعلامة صدقه في ذلك أن يجد للمنع من الحلاوة ما لا يجد للعطاء، لا يعرفه غير بارئه الذي خصه بمعرفته وأياديه فهو لا يرى سوى مليكه ولا يملك إلا ما كان من [ص:327] تمليكه فكل شيء له تابعالحكمة تنزل من السماء فلا تسكن قلبا فيه أربعة: الركون إلى الدنيا وهم غد، وحب الفضول وحسد أخ، قال:

---

[10] http://majles.alukah.net.

[11] ابن أبي الدنيا : عبدالله بن محمد بن عبيد بن أبيس، الصمت وآداب اللسان ، ص62 ، تحقيق أبو اسحاق الحويني، دار الكتاب العربي –بيروت ، ط1/1410هـ .



ولا يصح الفقر للفقير حتى تكون فيه خصلتان: إحداهما الثقة بالله والأخرى الشكر لله فيما زوى عنه مما ابتلى غيره من الدنيا، ولا يكمل الفقير حتى يكون نظر الله له في المنع أفضل من نظره له في العطاء، وعلامة صدقه في ذلك أن يجد للمنع من الحلاوة ما لا يجد للعطاء، لا يعرفه غير بارئه الذي خصه بمعرفته وأياديه فهو لا يرى سوى مليكه ولا يملك إلا ما كان من [ص:327] تمليكه فكل شيء له تابع وكل شيء له خاضع [12]" .

والصمت سنة إلاهية أمر الله عز وجل بعض الانبياء بها لمدة أيام ، زكريا عليه السلام {قَالَ رَبِّ اجْعَل لِي آيَةً قَالَ آيَتُكَ أَلَّا تُكَلِّمَ النَّاسَ ثَلَاثَ لَيَالٍ سَوِيًّا} (مريم : 10) فالصمت آية لزكريا عليه السلام حين وهبه الله يحيا عليه السلام ، فالصمت ، أو الصوم الكلامي هو لعظيم الامور ، والحكمة من أعظم الأمور، ويأمر الله عز وجل مريم بالصوم عن الكلام حين ولدت عيسى عليه السلام من غير أب ، وبكلمة الله كن ، وهو الصمت فيقول تعالى :{ فَكُلِي وَاشْرَبِي وَقَرِّي عَيْناً فَإِمَّا تَرَيِنَّ مِنَ الْبَشَرِ أَحَداً فَقُولِي إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ صَوْماً فَلَنْ أُكَلِّمَ الْيَوْمَ إِنْسِيًّا } (مريم : 26) عَنِ ابْنِ عَبَّاسٍ فِي قَوْلِهِ: «إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ صَوْماً» يَعْنِي صَمْتًا. فَكُلِي من النخلة وَاشْرَبِي من الماء العذب وَقَرِّي عَيْناً بالولد فَإِمَّا تَرَيِنَّ مِنَ الْبَشَرِ أَحَداً فَقُولِي إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ صَوْماً يعنى صمتا فَلَنْ أُكَلِّمَ الْيَوْمَ إِنْسِيًّا- والمقصود بالصوم هنا ، الصمت عن الكلام مع البشر ، ولكن الكلام بالتسبيح والتهليل _كلام مع الله – فلا صوم فيه ،وقد اثبتت الدراسات أن الصوم عن الكلام يزود النفس بالطاقة الايجابية ، واعتقد ذلك يعود لعدم المجادلة وكثرة الكلام ، لأن كثرة الكلام صفت الجهلاء ، وسبحان الله كيف تكون الحكمة بالصمت ! وإذا ما حاولنا أن نطبق الأمر – الصمت عن الكلام – لوجدنا انفسنا في حالة مختلفة من الانعاش والقوة والايجابية ، وللصمت طاقة مجانية هائلة ، يغفل عنها كثير من الناس وهذا ما اكده الدكتور علي الكيالي [13]".

---

[12]) الاصبهاني : أبو نعيم أحمد بن عبد الله بن أحمد بن إسحاق بن موسى بن مهران (المتوفى: 430هـ) حلية الأولياء وطبقات الأصفياء (10/ 326) ، دار السعادة –مصر، 1394هـ/ 1974م.

[13]) https://m.youtube.com الدكتور علي الكيالي .



فالحكمة : عبارة عن معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم ، ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها : حكيم ، والحكمة : إصابة الحق بالعلم والعقل [14]،وهي العدل ، والعلم ، والحلم ، والنبوة ، والقرآن ، والإنجيل ، وأحكم الأمر : أتقنه فاستحكم ومنعه عن الفساد [15] وأمر الله تعالى نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم بالدعوة إلى الله تعالى بالحكمة ، فقال : { ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ } (النحل :125) فالحكمة هي مجموعة الخبرات والتجارب التي افرزتها الحوادث .

المبحث الأول: آليات الحكمة .

للحكمة آليات حتى نصل إليها، وهي متعددة لكن أهم هذه الآليات من وجهة نظري هي الدعاء والتوجه إلى الله تعالى بنية صادقة ، واخلاص ؛ لنيل درجتها العليا ، وقد دعا الأنبياء والرسل وسألوا الله عز وجل الحكمة وفصل الخطاب – عليهم السلام –، ومن ثم التركيز على الآليات المادية وهي عديدة ومتعددة ، وأهمها :– اغتنام الفرصة ، مع مواجهة الظروف والتحديات ، وبعدها الاهتمام والتقويم .

فالفرص تأتي في أوقات محددة ، ويأتي معها ظروف ايجابية وأخرى سلبية ، وعلى الإنسان الذي يبحث عن الحكمة أن يغتنم هذه الفرص ويواجه الظروف بكل أحوالها ، وعليه بعد ذلك أن يتابع باهتمام هذه الفرصة ليستفيد منها ويفيد

([14]) ابن الأثير : مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد بن محمد بن محمد ابن عبد الكريم الشيباني الجزري ابن الأثير (المتوفى: 606هـ) النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد الزاوى – محمود محمد الطناحي،المكتبة العلمية – بيروت، 1399هـ – 1979م، باب الحاء مع الكاف ، مادة حكم 1 / 119،والمعجم الوسيط ، مادة : حكم : 1 / 190 ، المفردات في غريب القرآن, للراغب الأصفهاني, كتاب الحاء, مادة : حكم ص 127.

([15]) الفيروزآبادي : القاموس المحيط ، لمجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي ، المتوفى 817هـ ، باب الميم ، فصل الحاء ، ص1415 ، وانظر : لسان العرب لابن منظور ، باب الميم ، فصل الحاء12 / 143 ، ومختار الصحاح ، مادة : حكم ، ص62.



المطلب الأول : اغتنام الفرصة .

الفرصة مفرد فرص ، وتطلق غالبا على الأمر النادر ، والذي ربما لايتكرر ، أو يتكرر قليلا ، فيقال: يا فلان، قد جاءت فرصتك، أي وقتك، [16] وهذا بالنسبة للأشياء من ناحية ، أما الإنسان فاليوم بين يديه ولكن ربما في الغد انتهت حياته أو أصابه أمر أعجزه ، فاليوم فرصته ليس غدا ؛ لأنه لايضمن البقاء والعودة ، لذلك يقال في المناسبات ، عساكم من عواده، وهكذا المسلم يفهم جيدا معنى اغتنام الفرص ، من خلال ارتباطه بالعبادات ، فمثلا شهر رمضان الذي يأتي كل عام ، يحاول المسلم بكل طاقته أن ينتهز هذه الفرصة ، بالصيام والقيام وتأدية الطاعات من فروض ونوافل بكل نشاط ، لأنه يعلم تماما أن فرصة العبادة في رمضان أضعاف العبادة في غيره ، لذلك يحاول أن لا يترك دقيقة في رمضان دون أن يفعل نوعا من العبادات ، صلاة وصوم وتسبيح وزكاة وصلة رحم ، لينال درجة العتق من النار ، لعلمه أن رمضان سيعود ، لكن هو ربما لايعود .

وهكذا في حياتنا علينا أن نعلم أن الفرصة التي تأتي اليوم ربما لا تعود غدا ،وعندما نتحدث كمؤمنين عن اغتنام الفرصة ، فإننا لا نعبىء بقول أهل الاقتصاد – الذين يقولون بقلة الموارد وندرتها – بل نؤمن أن ما أنعم الله به على الإنسان لا يعد ولا يحصى ، وعلى الإنسان أن يستفيد من هذه النعم بالشكل الصحيح والمفيد وما فيه خير ، وأن يستخدم طاقته ليتمكن من استغلالها بما هو خير له وللجميع ، ورغم أن الإنسان بطبعه لا يشبع ، ويريد المزيد ،قال علية الصلاة والسلام: " لا يملئ بطن ابن آدم إلا التراب " ، فهو يتطلع إلى كثير من الشهوات والملذات ويطمع في كل شيء .

كيف يتعامل الإنسان مع الفرص ؟!

كم قلنا سابقا بأن الفرصة هي الأمر النادر ، فإذا نظر الإنسان إلى ما حوله لوجد أن كل شيء نادر ، إذا ما قارنه بعمره ومدة بقائه في هذه الدنيا ، فعمر الإنسان أنفاسه قوته وشبابه وغيرها ، وهي الفرص النوادر في هذه الدنيا،

([16]) ابن السكيت، أبو يوسف يعقوب بن إسحاق (المتوفى: 244هـ) إصلاح المنطق (ص: 139)، تحقيق : محمد مرعب ، دار إحياء التراث العربي ، 2002م .



وليست الأشياء بحد ذاتها ، وقد ورد عن علي رضي الله عنه :" إضاعة الفرصة غصة " ، لذلك على المسلم أن يوظف كل ما سخر الله له من موارد طبيعة وموارد عنده كانسان من عمر وقوة لمصلحته في الدراين ، فيكون من الفائزين " قال تعالى : "{وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ } (القصص : 77) ولا بد أن نعرف قيمة الفرصة قبل ضياعها ، ونحاول اغتنامها ، واصحاب المبادرات هم الذين يوفقون في اقتناص الفرص في الوقت الصحيح ، لذلك فإنهم وحدهم المستفيد منها دون غيرهم ، وقالوا أن الفرصة تأتي متنكرة وتذهب ساخرة ، لذلك لا تظن أن تأتيك الفرصة مباشرة، بل عليك أن تراها من وراء الكواليس ، فمنهم من يقول " احسست بالأمر لكن لم أكن متأكد " ، ومنهم من يقول " لم أكن أتوقع أن تجري هكذا بسرعة " ،،، وهذا صورة من يجرى خلف الفرصة بعد أن تذهب من يديه ، أما صاحب الفكر والعقل، فهو يقفز على الفرصة ويبحث عنها بين الاوراق ، أما غيره فينتظرها حتى تأتي إليه ، ولا شك أن الفرص عزيزة ، ولا تبالي بمن لايبالي بها ،فالفرصة كالثمرة لا بد أن تعرف الوقت المناسب لقطافها ، فإذا قطفتها قبل أن تنضج لم تستطع الاستفادة منها فكانت مرة في طعمها ، وإذا انتظرتها حتى تسقط تلفت أو سبقك إليها غيرك .

حتى تجد الفرصة وتستفيد منها ، لا بد أن تعرف بعض خصائصها :

- من خصائص الفرص أنها ضبابية أي غير واضحة ، كالثمرة المغطاة بالاوراق والأغصان ، فعليك أن تستشعرها من بعد ، او تشتم رائحتها ، وهذا يحتاج إلى سعة علم وإطلاع ، وتعقل وتركيز .
- أنها تمر بسرعة وتجري كجريان السيل ، فهي لا تقف عندك حتى تراها بل تركض من أمامك ،إلى غيرك وغيرك لذلك عليك ، حين تشعر بها أن تمسكها وتوقفها انت، لانها تمر مر السحاب .
- تأتي الفرص للجميع متكافئة ومتساوية ، واغتنامها متاح للجميع ، ويقول المثل :" الفرص تقرع كل الأبواب ، ولكن قد لا تفتح لها الباب ، أو انها تدخل في بيت لا أحد فيه .



- إذا ذهبت الفرصة ولم تغتنمها فإنها لا تعود إليك ، لأن غيرك قد أمسك بها واستفاد منها ، فهي صيد ثمين لمن صادها .

كيف نصيد الفرصة ؟ للصيد أدوات لا بد ان تحضرها عندما تفكر بالصيد وهي :

أولا : الاستعداد

الفرصة كما سبق وقلنا أنها تمر بسرعة مر السحاب ، فمن أراد منها الماء عليه أن يهيئ الوسيلة لجمع الماء قبل أن يهطل ، ولا ينتظر أن تمطر السحابة ثم يبدأ بالبحث عن وعاء ليجمع به الماء ، فهو ما زال يبحث وهي تمر من فوق رأسه ليستفيد غيره منها ، وهي أيضا كالسمكة في البحر ، هل ترمي شباك الصيد أولاً أو تنتظر حتى ترى الأسماك ثم ترمي الشبكة ؟! والصحيح أن تهيئ الشبكة وترميها البحر ثم تنتظر قدوم السمكة ، وهكذا تفوز بالسمك الذي تريد ، فالفرق بين الناجحين في اغتنام الفرص والفاشلين في ذلك ؛ حيث يقوم الناجح بتهئية الوسيلة ثم ينتظر الفرصة ، أما الفاشل فيتنظر قدوم الفرصة ثم يبدأ بتهئية الوسيلة ، فكما اسلفنا أن الفرص تأتي للجميع ، ولكن لا يصيدها إلا من أستعد لها .

وقد سئل أحد التجار الناجحين كيف تربح ويخسر غيرك ؟! قال أنا أدخل السوق حينما يكون غيري لا يزال مترددا ، وأخرج منه حينما يكون غيري قد قرر الدخول ، فأحصد أنا الربح ويحصد هو الخسارة .

وقد تسأل كيف اعرف الفرصة وهي كما قلنا سابقا أنها ضبابية ؟! نعم ان الفرصة ضبابية ، وغير واضحة في صورتها ، ولم نثق أنها فرصة ، إلا أن الظروف المحيطة بها تكفي للكشف عنها ،،، فعليك أن تفهم مجريات الظروف مسبقا وتستعد لها ، لتغتنم الفرصة، وحقيقة لا نخسر شيئا بالاستعداد المسبق ، بغض النظر عن النتائج ، أما إذا لم تستعد



وأتت الفرصة ، فسوف تفوتك ويأخذها من استعد لها وتضيع عليك ، وتخسر بفواتها .وقال الاصفهاني : " اجعل زمان رخائك ، عدة لأيام بلائك [17].

ثانياً: القفز على الفرصة وانتهازها حينما تأتي .

وقيل : وأنتهز الفرصة إن الفرصة ... تصير إن تنتهزها غصةْ [18] ، قلنا إن الفرص لا تبالي بمن لا يبالي بها ، وهي أيضا لا تتكرر ، ولا يمكن نسخها بأي صورة من الصورة ، وهذا يتطلب منك أن تتصرف بسرعة تجاه الفرصة وكانها الأخيرة والوحيدة ، وهكذا هي الفرص فهي لا تعود إذا ذهبت، وقد قال احدهم : " من فتح له باب خير فلينتهزه ، فإنه لا يدري متى يغلق عنه ، ولا شك أن في إضاعة الفرصة غصة ، [19] ، لأن الفائت لا يمكن لحاقه ، فبادر بسرعة إلى شبح الفرصة ،وقد قيل : "وإذا هبت رياحك فاغتنمها فإن لكل خافقة سكون[20]، ولا تنتظر إلى أن تتحول الفرصة إلى صورة وإلا أضعتها ،،، وعندما تضييع منك ؛ فإنها لن تعود إليك ، وستبقى غصة ضياعها في نفسك وقلبك .

ثالثاً: انتهاز الفرصة واستغلالها من غير شروط .

أي المغامرة والأخذ بزمام الأمور ، فمن الجدير بالإنسان أن يدخل المغامرة بكل ثقة ، فالذي يفوت يموت ، والفرصة إذا ذهبت لا تعود ، وحقيقة الفرصة هي من يفرض الشروط ، ولا يحق لك أن تضع شروط لها ، فعليك تقبل الفرصة بكل ما فيها وتستغلها بشكل يتناسب مع شروطها وتتكيف معها .

([17]) الاصفهاني : الراغب ، محاضرات الأدباء، ج1،ص78، مرقم آليا موقع : الوراق = www.alwarraq.com، تاريخ الاستفادة 3/3 /2017م .

([18])السراج : محمد علي، اللباب في قواعد اللغة وآلات الأدب النحو والصرف والبلاغة والعروض واللغة والمثل (ص: 294)، تحقيق :خير الدين شمسي باشا ، دار الفكر –دمشق ،ط1، 1983م.

([19]) www.haydarya.com. الفصل الثاني : اغتنام الفرص ،الباب السادس في المواعظ الاجتماعية رقم (10820) ، تاريخ الاستفادة 3/3 /2017م .

([20])الاصفهاني : الراغب ، محاضرات الأدباء، ج1،ص78، مرقم آليا موقع : الوراق = www.alwarraq.com، تاريخ الاستفادة 3/3 /2017م .



رابعا : التمسك بالفرصة بشدة ، وعدم التردد في استغلالها .

الكل ينتظر الفرصة لحين تأتي ، ولكن عندما تأتي يبدأ بالتردد ويزهد فيها ، أو ربما يخاف من الفشل ، أو أنه صدم من المفاجأة فلم يستطع استغلال الفرصة ، وقلنا أن الفرص متوفرة ، لكنها مختلفة وربما سريعة ، وأقول ربما تخسر فرصة عرضت عليك ؛ لأنك قصرت في انتهازها ، فلا تبقى باكيا ومتحسرا عليها ؛ واستعد للفرصة الأخرى القادمة إليك ، بل أبحث عن الفرص انت ، فالفرص لا تنتهي ، ومن خسر فرصة فليبحث عن غيرها ؛ لأن البكاء على الاطلال لا يفيد ، بل يهدر القوة والوقت دون فائدة ، وعليه أن يستعد لانتهاز فرصة جديدة.

المطلب الثاني : مواجهة الظروف الطارئة والتحديات .

إن من ضروريات الوصول إلى الحكمة ، امتلاك القوة، وعدم الخوف من المواجهة، مع التفاؤل واليقين بأن كل مشكلة لا بد أن يكون لها حل ، مع العلم أن الحياة لها قانونها الخاص بها ، رغم أن كل ما في الأرض والسماء ، سخره الله عز وجل لك كإنسان ، فطريق الحياة لا تسير في خطوط مستقيمة أو متوازية محكمة ، بل طريق متعرج فيه صعود ونزول ، فيه مستنقعات وسهول وصخور ، وكل إنسان يناسبه طريق لا تناسب الآخر حسب عمله وبيئته ، فمن يرى في الصخور رزقه؛ لأنه يعمل حجارا ، آخر يرى الصخور عراقيل أمامه ؛ لأنه يعمل مزارعا ، وهكذا هي الحياة ؛ وحين نعيش هذه الحياة، نشعر أن هناك عراقيل تأتي أمام طريقنا ، وأزمات تواجه خطانا ،ومعوقات تقف في سبيلنا ، وبالحكمة نستطيع التأقلم مع هذه الظروف، بجرأة وحزم وثقة بالنفس بما يناسبها ، وعلينا أن نستوعب هذه التحديات لنجد لها حلا يتناسب معها، ولا يجوز لنا أن نتصارع مع هذه التحديات ! إنما علينا أن نتعامل معها ،ونبذل مجهودا في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع ، لتصحيح مسار الطريق ،وعلينا ان نجد أسلوبا لحل هذه الظروف دون إلحاق أي ضرر بنا أو بالآخرين، وهذا يكون من خلال ما يلي :

-تحديد المعوق والتحدي والظرف الطارئ بكل وضوح .



-جمع كل المعلومات الممكنة حول الظرف الطارئ ، واستشارة أهل الذكر .

-وضع عدة حلول ممكن ان تساعد في مواجهة التحدي .

-محاولة تجزئة التحدي ، إلى جزئيات صغيرة ، وذلك اعتبارا انها عقد ، فلا بد ان تحل عقدة عقدة .

-تقييم هذه الحلول جميعا ، من حيث قابليتها وايجابياتها وسلبياتها ، واختيار أفضلها .

-أختيار الوقت المناسب لتنفيذ خطة الحل ، مع استخدام احسن الوسائل للحل .

-اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي جمعتها عن الظرف الطارئ .

-التوكل على الله عز وجل والدعاء لتسهيل الأمر الصعب .

المطلب الثالث: الاهتمام والمتابعة .

لا يكفي أن تقوم بانتهاز الفرصة ، وإعداد خطة لمواجهة الظروف الطارئة ، بل عليك أن تعزز ما سبق بالاهتمام والمراقبة ومتابعة مجريات الأمور مع الدعاء والتضرع بالتوفيق والتيسير ، فلا تتوقف عن التفكير في ما هو أفضل ، وعليك التغيير بين الفينة والأخرى للأحسن ، وعليك مراجعة ما تم فعله للتأكد من أن الأمور تسير بالطريق الصحيح ، وتحليل القرارات والنجاحات أو الاخفاقات بذكاء عالي ، والمتابعة تعني الأطمئنان إلى قيام الأمور بشكل صحيح، والتعرف على واقعية الأهداف التي يراد تحقيقها ، وأيضا صلاحية وكفاءة الوسائل المتبعة، وتذليل المشاكل والصعوبات التي تواجه الموضوع ، وليس المراد من الإشراف أن يتدخل المسؤول في كل صغيرة وكبيرة ، أو اللجوء إلى التجسس على أفراده ، أو محاسبتهم وتأنيبهم على خطأ دون النظر لما قد يصدر من اجتهاد وحسن نية ، فإن ذلك مما يفسد الود ، والتي هي أسس العلاقة الأخوية ، ويغرس سوء الظن ، ويفقد الثقة كما أن ذلك له سلبيات كبيرة على المسؤول .



بالمقابل فإن ضعف أو عدم الإشراف والمتابعة والاهتمام، يولد سلبيات كبيرة أيضا ، مثل تناقص الشعور بجدية العمل عند الأفراد فالسؤال عن الأمر دليل الاهتمام به ، وأيضا جهل الإدارة بما يجري في الشركة ، ربما تقع أخطاء في تنفيذ خطة العمل وتسبب في انهيار الشركة تماما ، أو تحرفها عن أهدافها ، أو تجميد حركتها ، وكل هذه الأمور لا تعرف إلا من خلال الإشراف والمتابعة .

المبحث الثاني :وسائل الوصول إلى الحكمة : العلم : التدريب: القيادة .

المطلب الأول : العلم

إن العلم قوة هائلة وهو أعلى الرتب ، يعطي الإنسان طاقة لا تقدر بحدود ، ويكسبه مكانة عليا ، ويمهد له الطريق أمام الرفعة في الدنيا والآخرة . قال تعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إذا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإذا قِيلَ انْشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ } (المجادلة :11).

وبدأ الإسلام بالعلم ؛وذلك أن جبريل عليه السلام حين أتى محمدا صلى الله عليه وسلم يبلغه برسالة الله له في خلوته، والله تعالى يعلم أن محمداً صلى الله عليه وسلم أمي ، لكن أول كلمة من الله تعالى له على لسان جبريل عليه السلام الأمر بالقراءة : اقرأ ! وعقلا لا يمكن أن تأتي أحدا أميا تعرف أنه أمي وتأمره بالقراءة ! وتأتي كلمة اقرأ باسم ربك : ولم تكن كلمة أخرى مثل صلّ أو أعدل أو جاهد أو حتى اشهد، أول ركن لدخول الإسلام ، وما هذا إلا دليل على أن القراءة هي من يجعلك تعدل ،وتصلي ،وتجاهد وتفعل ما أمرك الإسلام به ؛ لأنك حين تقرأ تعرف الله تعالى ،وحين تعرف الله تعالى تلتزم بما أمرك ، فالعلم طريقك لمعرفة الحق وادراكه ، وذلك لأن الله ميز الإنسان على بقية المخلوقات بأن اعطاه قوة الإدراك والتفكير : قال تعالى { أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو



رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أولُو الْأَلْبَاب} (الزمر :9) وقد استشهد الله تعالى على وحدانيته بأهل العلم وذلك لعلمه أن العلم يؤدي إلى معرفة الله الواحد الذي لا شريك له ، قال تعالى { شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَٰهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ } (آل عمران : 18).

والعلم لا يعطى إلا لمن أحبه الله تعالى ، حيث إن الله عز وجل اعطى الملك لمن يحب ولمن لا يحب ، أعطى الملك لفرعون واعطى الملك لسليمان عليه السلام ، ولكنه اعطى العلم لسليمان ولم يعطه لفرعون . والمال أيضاً يعطيه الله تعالى لمن يحب ولمن لا يحب ، فقد اعطى المال لقارون ثم خسف به الأرض وبماله ! واعطى المال لسليمان صلى الله عليه وسلم ، ولعثمان بن عفان رضي الله عنه، ولعبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه . لكن الحكمة والعلم لا يعطيها الله إلا لمن احب . قال تعالى { قُلْ آمِنُوا بِهِ أو لَا تُؤْمِنُوا إِنَّ الَّذِينَ أو تُوا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهِ إذا يُتْلَىٰ عَلَيْهِمْ يَخِرُّونَ لِلْأَذْقَانِ سُجَّدًا ، وَيَقُولُونَ سُبْحَانَ رَبِّنَا إِنْ كَانَ وَعْدُ رَبِّنَا لَمَفْعُولًا } (الاسراء : 107 -108).

ويكفي الإنسان علما أن يخشى الله تعالى ،وكفى به جهلا أن يعصي الله عز وجل ، ولا بد أن يكون شعار المسلمين :قوله تعالى { فَتعالى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمً } (طه :114) وعلينا الدعاء إلى الله تعالى بالعلم والمعرفة من خلال ما أمرنا به الله تعالى في الآية طلب الزيادة في العلم ، فقال ادعو الله بزيادة العلم ، وليس وقل ربِّ زدني مالا، أو زدني ولدا أو غيره من جاه وسلطان أو عمر . قال علي رضي الله عنه : العلم خير من المال : لأن العلم يحرسك ،والمال أنت تحرسه ، والعلم يزكو على الإنفاق ، والمال ينقص بالإنفاق [21].

والعلم يرفع أصحابه ويكسبهم الاحترام والجاه بين الناس في حياتهم، وبعد موتهم فهو يعمل لهم ويكسبهم الحسنات حتى بعد موتهم ، والعلماء الحكماء هم قادة العالم، أو على الأقل هم من يملي على صناع القرار قرارتهم ، فلكل

---

[21] الاصبهاني : أبو نعيم أحمد بن عبد الله ، **حلية الأولياء وطبقات الأصفياء** ، دار الفكر ،د.ط ، : ج1، ص79. النابلسي : محمد راتب ، موسوعة النابلسي ، **صلاح الأمة في علو الهمة** :26-9-2006.www.nabulsi.com تاريخ الاستفادة 22-3-2012.



رئيس مجموعة من المستشارين في كل الاختصاصات يعطيه القرار بشكل نصح والرئيس يصدر القرار ويوقع عليه بأنه هو من أصدره والجميع يعرف هذه التكتيكات .

لذلك كله نورد قول الشافعي رحمه الله ": إذا اردت الدنيا فعليك بالعلم ، وإذا اردت الآخرة فعليك بالعلم ، وإذا اردت الدنيا والآخرة فعليك بالعلم " [22]. والعلم لا يعطيك بعضه حتى تعطيه كلك ، فإذا اعطيته بعضك لم يعطك شيئا ، ويظل المرء عالما ما طلب العلم ، فإذا ظن أنه قد علم فقد جهل . وحين يطلب المرء العلم عليه بالإخلاص لله تعالى حتى يستخدمه الله عز وجل في الدعوة اليه ويوفق في التأثير بالناس "[23].

فالعلم طريق الحكمة الحق لكل أمة ، والعلماء والمتعلمون هم رواد الحكمة وقادة التغيير للأفضل ، ونحن نعرف أن صلاح الدين الأيوبي حين آراد إصلاح الأمة ونشر الحكمة فيها ، أول أمر اصدره نشر العلم للجميع وخاصة الأمهات ،حتى تربي جيلا متعلما عالما ، ولذلك أيده الله تعالى بالنصر على الصليبيين : فانتشار العلم يؤدي إلى وجود علماء وحكماء ، والعلماء لا بد أن يكون لهم تلاميذ ، فدولة شعبها إما أن يكون عالما ،أو أن يكون متعلما ، حتما ستكون في طليعة الدول المتقدمة ، لأن العالم يعرف أن علمه هذا عليه أجر من الله عز وجل لا بد أن يناله في الدنيا أو الآخرة ، والمتعلم أيضاً يعرف ذلك ، والله تعالى يؤيد بنوره هؤلاء لشرف ما يقومون به فالملائكة تبسط اجنحتها لطالب العلم ، والسمك في البحر يستغفر لطالب العلم ، وطريق الجنة سهلت له ، فإذا ابتلي أحدهم بشيء من المعاصي خر راكعا لله تعالى، وأناب واستغفر ، وأعترف بذنبه فكان قدوة لمن اقتدأ به من الناس المبتلين.

وإذا بحثنا في تاريخ الحضارة في الأمة من قبل، لنجد أن العلم وانتشاره كان السبب الأهم في وجود الحكماء ، ذلك لأن الله تعالى ذكر في أغلب الآيات الحكمة مرتبطة مع العلم ، وقد آتى سبحانه وتعالى العلم للعلماء وأيدهم

[22] النابلسي : محمد راتب ، موسوعة النابلسي ، **صلاح الأمة في علو الهمة** :26-9-2006.www.nabulsi.com تاريخ الاستفادة 22-3-2012.

[23] النابلسي : محمد راتب ، موسوعة النابلسي ، **صلاح الأمة في علو الهمة** :26-9-2006.www.nabulsi.com



بالحكمة والموعظة، فهم ورثة الأنبياء صلوات الله عليهم،بل يحميهم من الزلل والفجور ،وكما أُيد الأنبياء من قبل ، قال تعالى في حق موسى عليه السلام { وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ } (القصص: الآية 14) وفي حق داو د عليه السلام { وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَآتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصْلَ الْخِطَابِ } (ص:الآية 20) وفي يوسف عليه السلام { وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ } (يوسف: الآية 22). وعن الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم { هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ } (الجمعة: 2) أي لم يعطه الحكمة والعلم فقط؛ بل جعله يعلم الناس الحكمة ويعطيهم من مناهل العلم ما يحتاجون ؛ لأنهم بدون هذا العلم هم في جهل كبير وضلال كبير .

" والعلم من أهم قواعد الحكمة ودعائمها، فكما أن الجهل مانع من موانعها، فإن العلم سبب من أسبابها، وركن من أركانها "[24]؛ ولهذا قال –سبحانه–: { إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ } (فاطر: من الآية 28). وخشية الله من الحكمة، وقال تعالى–: { هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ } (الزمر: من الآية 9). لا يستوون في أشياء كثيرة، ومنها إدراك الحكمة ، وقرن الله بين الحكم –وهي الحكمة– والعلم في عدة آيات من كتاب الله،قال تعالى: { وَلُوطًا آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا } (الأنبياء: من الآية 74). وقال عز وجل : { وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ } (يوسف: 22).وقال تعالى: { وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا } (الأنبياء: من الآية 79). وقال تعالى : {وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا } (القصص: من الآية 14).

نشر الحكمة يكون من خلال نشر العلم ،ولا بد أن تكون أهم الأولويات للمجتمع الذي يود الحكمة، ويكون ذلك بانتقاء المادة التي يتعلم بها الطلاب، واختيار المناهج المفيدة حقا في ذلك ، ولا بد للاجيال من النظر في تاريخ الأمم ، والنظر في قصص الأنبياء، والصالحين، وكتب الحديث والسيرة النبوية ومجاهدة النفس وتربيتها على الآداب الشرعية ، قال مالك رحمه الله تعالى :" كانت أمي تعممني وتقول لي : اذهب إلى ربيعة فتعلم منه آدابه قبل علمه

[24] العمر : الشيخ ناصر بن سليمان ، الحكمة ، ص58. موقع الإسلام www.al-islam.com .



"25. وقال عليه الصلاة والسلام ": إنما العلم بالتعلم ،والحلم بالتحلم ، ومن يتحر الخير يعطه ،ومن يتق الشر يوقه "26. وقال الغزالي رحمه الله تعالى ": فمن أراد مثلا أن يحصل لنفسه خلق الجود فطريقه أن يتكلف تعاطي فعل الجود وهو بذل المال ، فلا يزال يطالب نفسه به ، ويواظب عليه تكلفا مجاهدا نفسه حتى يصير ذلك طبعا ويتيسر عليه فيصير جوادا ... وجميع الأخلاق المحمودة شرعا بهذا الطريق "27. فكل هذه وصايا قيمة من الانبياء والعلماء لنا وللاجيال بكيفية أخذ العلم وطلب الزيادة فيه ما دام في الإنسان قدرة على ذلك .

المطلب الثاني : التدريب

من الدُّرْبَةُ الضَّراوَة؛ وَقد دَرِبَ يَدْرَب، درب: قَالَ اللَّيْث: الدَّرْبُ بابُ السِّكةِ الواسعةِ، والدَّرْب كلُّ مَدخل من مدَاخِل الرّوم دَرْبٌ من دُورِها : التَّدْرِيبُ الصَّبْر فِي الْحَرب وقتَ الفِرار يُقَال: دَرِبَ فلَان وَعَرِدَ عَمْرو ، : دَرِبَ دَرَباً، ولَهِجَ لَهَجاً، وضَرِيَ ضَرًى، إذا اعْتَادَ الشيءَ وأُولِعَ بِهِ ، الدَّارِبُ الحاذِق بصناعته؛ قَالَ: والدَّارِبَةُ العاقِلة، وَقَالَ اللَّيْث: الدُّرْبةُ عَادَةٌ وجُرْأَةٌ على حَرْبٍ وكلِّ أمرٍ؛ وَرَجُلٌ مُدَرَّبٌ قد دَرَّبَته الشَّدائِد حَتَّى مَرَن عَلَيْهَا، وَيُقَال: مَا زَالَ فلانٌ يعْفُو عَن فلَان حَتَّى اتَّخذها دُرْبة 28.

وللتدريب أهمية كبيرة في الحكمة خاصة ، والحياة عامة ، وقد ألفت كتب كثيرة في التدريب منذ زمن بعيد ، ويشمل التدريب الفكري والذهني ، والفني واكتساب خبرة العمل ، ونذكر كتاب " التدريب في الفقة الشافعي :ل علم الدين

---

[25]) القاضي عياض : أبو الفضل القاضي عياض بن موسى اليحصبي (المتوفى: 544هـ) ، **ترتيب المدارك وتقريب المسالك** المحقق: جزء 1: ابن تاويت الطنجي، 1965 بجزء 2، 3، 4: عبد القادر الصحراوي، 1966 - 1970 ، ج1 ، ص119.

[26]) الطبراني :سليمان بن أحمد ، **المعجم الأوسط** ،تحقيق : إبراهيم الحسيني ،دار الحرمين ، د.ط،د.ت ،ح رقم (2663.

[27]) الغزالي : أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي (المتوفى: 505هـ) **إحياء علوم الدين**، دار المعرفة – بيروت ،ج3 ،ص58.

[28]) الأزهري : محمد بن أحمد أبو منصور ، تهذيب اللغة (14/ 73) تحقيق : محمد عوض مرعب : دار إحياء التراث العربي ،بيروت، ط1، 2001م .



صالح بن عمر بن رسلان بن نصير بن صالح بن شهاب بن عبد الحق بن عبد الخالق البلقيني ، فلا يكفي العلم بالقوانين النظرية دون التدريب عليها لحل مسائلها ، وتفكيك غوامضها ، والغوص في مكنوناتها ، فكذلك لا يكفي العلم بقواعد، ووسائل الحكمة دون التدرب عليها وعلى استعمالها في نوازل الأمور عند الحاجة إليها ، وتطبيقها على الواقع والوقائع المناسبة .

ومن الأمثلة على التدريب ما فعله الإمام أبو حنفية –رحمه الله– بتدريب خواص تلاميذه على هذا المنهج بطرح المسائل عليهم، ومناقشة الأحكام معهم، وتصحيح الصحيح، وتزييف الزائف، كما عرف ذلك عن المالكية في القضاة المشاوَرين، وهم العلماء الذين يحضرون مع القاضي في مجلسه ليستشيرهم القاضي شفاهة أو كتابة، في المسائل التي ينظرها بين الخصوم، حتى بلغت عدَّة المشاوَرين في قرطبة خمسة عشر فقيهًا ، وكذا الحكمة نحتاج أن ندرب من نرى فيهم فطرة الحكمة – الهبة الألهية – على قواعد وأصول الحكمة ، لنستفيد من حكمتهم في حل المسائل ، وتسير أمور الأمة ، لأن الحكيم لا يبادر ويخبر الناس أنه حكيم ، إنما يعرف من خلال فعله وتصرفه ، حيث يعرف كل من حوله أنه حكيم ، وهو لا يدري بنفسه أنه حكيم .

والنبي صلى الله عليه وسلم يدرب اصحابه ويمرنهم على الحرب ، وعلى استخدام السلاح ، «أن عائشة رضي الله عنها قالت: لقد رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يوما على باب حجرتي والحبشة يلعبون في المسجد ورسول الله صلى الله عليه وسلم يسترني بردائه أنظر إلى لعبهم 29» وراية أخرى عن عائشة قال: «رأيت النبي صلى الله عليه وسلم والحبشة يلعبون بحرابهم 30.» التدريب على الترويح أثناء المناسبات الدينية كما في الحديث السابق حين كان صلى الله عليه وسلم يسترها حتى تنظر إلى الأحباش وهم يلعبون في المسجد بالحراب ، وفي هذا تشجيع لهم بالنظر إليهم .

[29] البخاري : **صحيح البخاري** ، كتاب الصلاة ، باب اصحاب الحراب في المسجد ، ح رقم (454) .

[30] المرجع السابق : ح رقم (455) .



التدريب على العبادة عند الاطفال باللعب والترويح عن النفس ،كما في حديث الربيع التي كانت تصنع لهم اللعبة من الصوف وتذهب بهم إلى المسجد وهم صيام فإذا بكى أحدهم على الطعام أعطي اللعبة حتى الإفطار.

وعَنِ الرُّبَيِّعِ بِنْتِ مُعَوِّذِ ابْنِ عَفْرَاءَ، قَالَتْ: أَرْسَلَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ غَدَاةَ عَاشُورَاءَ إِلَى قُرَى الْأَنْصَارِ، الَّتِي حَوْلَ الْمَدِينَةِ: «مَنْ كَانَ أَصْبَحَ صَائِمًا، فَلْيُتِمَّ صَوْمَهُ، وَمَنْ كَانَ أَصْبَحَ مُفْطِرًا، فَلْيُتِمَّ بَقِيَّةَ يَوْمِهِ» فَكُنَّا، بَعْدَ ذَلِكَ نَصُومُهُ، وَنُصَوِّمُ صِبْيَانَنَا الصِّغَارَ مِنْهُمْ إِنْ شَاءَ اللهُ، وَنَذْهَبُ إِلَى الْمَسْجِدِ، فَنَجْعَلُ لَهُمُ اللُّعْبَةَ مِنَ الْعِهْنِ، فَإِذَا بَكَى أَحَدُهُمْ عَلَى الطَّعَامِ أَعْطَيْنَاهَا إِيَّاهُ عِنْدَ الْإِفْطَارِ 31."

- تدريب الأطفال على العمل الجاد والعمل الجماعي من خلال الترويح، كما في حديث النفر الذين كانوا يرمون بالسهام فجعل صلى الله عليه وسلم يرمى معهم جميعاً، فالترويح عن النفس ضروري جدا –وان شاء الله سنبين في استغلال الموارد البشرية كيفية الاستفادة من الترويح –.

ونعلم أن الحكمة منها ما هو هبة من الله عز وجل ؛ فتكون جبلة؛وفطرة في الإنسان الحكيم ، ومنها ما نتعلمه من الحكماء والحياة بتوفيق من الله تعالى وبنوره ، وقد جاء الأمر الالهي إلى محمد عليه الصلاة والسلام ، بتعليم الحكمة للمسلمين والصحابة في أكثر من آية ، واغلب الذين كتبوا في تفسير هذه الآيات ، لم يبينوا كيفية تعلم وتعليم الحكمة ، بل اقتصروا على تعريف الحكمة وبيانها ، ولم يضعوا منهجا واضحا للتعليم الحكمة ، ونفهم من هذا الأمر ، أنهم اعتبروا الحكمة هبة إلاهية ، لا تكتسب اكتسابا ، لذلك لم نرى مدارس تعلم الحكمة ولا برامج تدريبية ، ولا مساقات جامعية تعنى بتعليم الحكمة ، ولكن حاجة الانسان للتدريب على الحكمة ،كحاجته للتدريب على أي مهارة أخرى ، بل اشد ، وخاصة في هذا الوقت الذي اجزم ان حاجة الإنسان للحكمة مثل حاجته للطعام والشراب ، وهذا ما أكد عليه الدكتور علي عوض شراب في مشروعه الطريق إلى الحكمة 32" .

---

[31] مسلم :**صحيح مسلم** ،كتاب الصيام، باب من أكل في عاشوراء فليكف باقي يومه ، ح رقم (1136) .

[32] موقع الدكتور علي شراب مؤسس منهج " الطريق إلى الحكمة .



المطلب الثالث : القيادة

لا بد أن يتميز الشخص الذي يرنوا إلى الحكمة بصفة القيادة – القائد- وحقيقة أختلف علماء النفس والإدارة والاجتماع على جوهر القيادة ، هل تولد مع الشخص ؟ أم تكتسب ؟ وحقيقة وصلوا إلى أن قليل من البشر يولدون قادة ، ومن جهة أخرى القيادة يمكن اكتسابها لأنها قابلة للتعلم ، ويمكن تطويريها بما يناسب العصر ، وهذا يقودنا إلى سؤال ، هل القادة لهم صفات خاصة بهم وثابته نسبيا عند الجميع ؟! هناك بالطبع بعض الصفات التي يتصف بها كل القادة ، ولكنها قليلة ، والصفات التي يختلفون فيها أكثر من الصفات التي يتفقون بها ، فمنهم من يتصف بالشخصية الاجتماعية ، ومنهم على العكس تماما ، فشخصيته انطوائية ، ومنهم لطفاء في التعامل ، ومنهم الحاد في طبعه ، ومنهم السريع في حركته وقرارته ، ومنهم البطيء بالحركة واتخاذ القرار ، ولا يتخذ القرار إلا بعد أن يقتله بحثا ، وغيرها من الصفات الكثيرة ، والقادة الناجحون لهم صفات مشتركة وهي : انهم فعالون لأن لهم مساعدين فعالين ، ولأنهم منجزون ومحبون بسبب انجازتهم لا بسبب شهرتهم ، ويتصفون إيضا بقربهم من العمال والعاملين معهم والعملاء والمجتمع ككل ، وتراهم مضرب للمثل في العطاء والتواضع والقدوة الحسنة ، وينظرون إلى القيادة على أنها تكليف وليست تشريف ، فهي مسؤولية كبيرة .

والقائد له نمط خاص به وله فلسفته في الإدارة ومكوناتها ، وأكد كل من "وارين بينيس و روبرت تاونسند 33" في كتابهم إعادة اختراع القيادة " أنه لا توجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدي إلى تكوين الشخصية القيادية ، إلا أنه هناك أمور يمكن الاتفاق عليها يجب أن تتوفر فيها هي :

[33]) خلاصات كتب المدير ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد(82) القاهرة ،1996م .



أولا: القائد يهتم بالوقت وعنده إحساس دائم بالالحاح وأهمية البدء والانجاز ، وعدم التوقف إلا في الوقت المناسب ، ولا ينتظر الأوامر لكي يبدأ أو يتوقف عن العمل ، وهو يستغل الفرص والنجاحات الصغيرة ليؤكد للجميع أن النجاحات الكبيرة قادمة .

ثانيا: يوحد مواقف الآخرين ولا يشتتهم، ويؤلف بينهم ، ويجمع ولا يفرق ، ويربط بعلاقاته السمحة بين الجميع ، ويرسم الطريق بدقة وثقة ، كمنهدس فنان ليسير فوقه الجميع ، من غير تزاحم أو صدام .

ثالثا: يضع رأسه في السماء واقدامه في التراب ، كالشجرة الراسخة القوية ، التي تجابه الريح العاتية ، ويفكر بشكل عالمي ، ويتصرف بواقعيه ولا ينفصل عن بيئته ومرتبط بمجتمعه ويتعامل بضمير .

القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد .

الهدف: هدفك في هذه المنطقة من التطوير الاحترافي يجب أن يكون معرفة وإحراز أكبر قدر ممكن من صفات القيادة الفعالة، وأن تتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة وكيف ومتى تطبق كل منها؟ .

صفات القيادة: [34]"

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. وقد ذكرت أهم هذه الصفات مع شرح مختصر لكل منها:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

[34])المرجع السابق .



- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التضحية: يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.

وهذه الصفات بشكل مختصر ، وليست شاملة لكل صفات القائد ،.ــ اخترتها من عدة دورات تدريبية حضرتها ، ولا استطيع تحديدها بالضبط –.

المبحث الثالث : تطبيقات إدارية في عصر الحكمة من إدارة الموارد البشرية ، واستثمار الموارد الطبيعية .

المطلب الأول :استثمار الموارد الطبيعية .

يقول الله عزَّ وجلَّ: {هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الأَرْضَ ذَلُولاً فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ *} . ويقول سبحانه: {اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الأَنْهَارَ *وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ *وَآتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لاَ تُحْصُوهَا إِنَّ الإِنْسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ *} . هذه الموارد الكبرى التي ذكرت في هذه الآيات مما أحلّ الله استثماره، وقد سخرها الله لنفع الإنسان كما يفيده ظاهر الآيات المذكورة آنفا.

الإسلام دين العمل ، والعمل في الإسلام عبادة ، بل أن الأنبياء والرسل صلوات الله عليهم كان لهم حرفة وعمل يعتاشون منها ، ولم يكونوا عالة على غيرهم ،وحث الإسلام على العمل ورغب في اتقان العمل والاحترافية فيه ، والله يحب إذا عمل احد عمل أن يتقنه ، والله يحب العبد المحترف ،وَإِنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: " إِنَّ اللهَ تَبَارَكَ



وَتَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ "35، وعندما هاجر النبي عليه الصلاة والسلام واصحابه إلى المدينة ، واخى النبي صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والانصار ، قدم الانصار نصف ما يملكون لأخوانهم ، ولم يسجل على أحد أنه أخذ من اخيه شيء ، بل كان يقول له " بارك الله لك في مالك ،ولكن دلني على السوق "، وهذا من عزة أنفسهم فالمؤمن عزيز النفس ، يأكل من عمل يده وجهده ، وفي حديث الاحتطاب التربية الحكيمة على عزة النفس ،والمثل التطبيقي على حكمة النبي صلى الله عليه وسلم في إدارة الموارد الطبيعية والاستفادة منها ، فالله تعالى قد كتب الرزق لكل البشر ، وسخر لهم سبل الحصول عليه ، فالفقير فقير في الإدارة قبل فقره بالمال ، وحين جاء الرجل الفقير إلى النبي صلى الله عليه وسلم يشكو الفقر وقلة المال ، وعدم توفر العمل ، تعامل معه النبي صلى الله عليه وسلم ، بكل حكمة وبرزت الحكمة في ارشاد الفقير إلى ما سخره الله لها في الطبيعة ، واعطاه رأس مال يشتري به أدوات العمل ، من فأس وحبل ، ثم يذهب إلى الجبال ليحتطب ويجمع الحطب ثم يبيعه لمن يحتاج هذا الحطب ، وكلنا يعرف المقولة الصينية " لا تعطيني سمكة بل علمني صنع الصنارة ؛ لصيد السمك " والنسخة الانجليزية تقول " Give a man a fish and you feed him for a day ,teach a man to fish and you feed him for a lifetime". ، وقال عليه الصلاة والسلام : "لأن يحتطب أحدكم حُزمة على ظهره، خير له من أن يسأل أحداً، فليعطيه أو يمنعهُ" .

ومن هنا تأتي حكمة النبي صلى الله عليه وسلم في تعليم الفقير العمل، واستغلال الموارد الطبيعية التي وهبنا الله عز وجل وسخرها لنا ، ولأنه قدوتنا صلى الله عليه وسلم علينا أن نحل مشاكل الفقر والبطالة بنفس اسلوبه عليه الصلاة والسلام ، ولكن للأسف قليل من الدول من تنتهج هذا المنهج ، بل يكتفون بتخصيص مورد مالي شهري للأسر الفقيرة يعتاشون منه ولا يكاد يكفيهم – وهذا ضيع الكثير على الافراد والدول –، كان السبب في ارهاق الدولة وزيادة مديونيتها

[35] البيهقي : أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرَوْجِردي الخراساني، أبو بكر (المتوفى: 458هـ)شعب الإيمان (7/ 233)، تحقيق : الدكتور عبد العلي عبد الحميد حامد ، مكتبة الرشد للنشر – الرياض ، ط1، 1223هـ-2003م.



وتأخرها ، ويحث على التكاسل والركون، بل ويهدر طاقات شبابية وموارد طبيعية ؛ ولو أنهم دربوهم على حرفة أو صنعة لكان خيرا لهم من هذا الأمر ، ولكانت سببا في تطور الدولة وحضارتها وتقدمها بين مصاف الدول المتحضرة .

المطلب الثاني : استغلال وإدارة الموارد البشرية :

الموارد البشرية : ونعني بها الطاقة البشرية ، فالإنسان خليفة الله عز وجل في إعمار الأرض ، وقد زوده الله بالعقل والقوة الجسدية لتحقيق هذه العمارة ، وجعل الناس متفاوتين في اقدارهم وارزاقهم ، وقد تنوعت ميولهم ورغباتهم ، واختلفت طاقاتهم ، وكانت الفروق بينة وواضحة بين الأخوة والأصحاب والاقران ، وكل هذا لحكمة إلاهية مقصدها الأعظم وهو عمارة الأرض ، وتسخير الجميع للجميع ، وقد أهتم النبي عليه الصلاة والسلام بكل هذه المتناقضات بشكل جعل من أمته في عقد من الزمان ، من أقوى وأعظم الدول ، فلنرى كيف استغل النبي عليه الصلاة والسلام شباب أسامة بن زيد ، وربى فيه الطموح ، ودرب فيه فن القيادة والفروسية والإقدام ، حين جعل منه قائدأ على كبار القوم من الصحابة أمثال علي وعثمان وعمر وأبي بكر رضي الله عنهم جميعا ، رغم أنهم من شيوخ القوم ، وهو من الموالي ، لكن حكمة النبي صلى الله عليه وسلم في إدارة الموارد البشرية ، جعلته يختار أسامة قائدا للجيش ، كونه يتملك صفات القائد التي وجدها النبي صلى الله عليه وسلم فيه ، وجعلت من باقي الصحابة الرضا والقبول بهذا ، بكل رحابة صدر ، وهنا الحكمة العليا في هذا الموقف ، وهو رضا العاملين بكل ما يأمر به القائد ،وهناك الكثير من الأمثلة التطبيقية التي انتهجها النبي عليه الصلاة والسلام في إدارة الموارد البشرية ، ونبين بشكل مجمل ما الوسائل الحكيمة التي على القائد اتباعها لتحقيق إدارة بشرية صحيحة من خلال ما فهمناه من تعامل النبي صلى الله عليه وسلم مع صحابته رضي الله عنهم ومن خلاله نبين ما استفدناه من فعل الرسول صلى الله عليه وسلم والحكمة التي انتهجها في تعامله مع اصحابه رضوان الله عليهم فيما يأتي :

الحكمة في التعامل مع العاملين .



1- الاهتمام بالعاملين

لا بد أن تتذكر أن العاملين لن يهتموا بقدر ما تعرف ؛ حتى يعرفوا قدر اهتمامك ، ولهذا أشعرهم باهتمامك أولاً ، وبعدها يمكنك أن تطلب منهم أن يفعلوا أي شيء ، فلسنا مجتمعاً من الآلات ، حيث أننا نتعامل مع بشر، والناس لهم مشاعرهم ، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام.

ولهذا إذا ما عاملت الناس بهذه الطريقة ؛ فانهم يستجيبون بشكل أفضل ؛ أما إذا ما عاملتهم كما تعامل الإنسان الآلي فانهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة ، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع ، وستلاحظ أنهم يعبرون عن شعورهم بالتعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشاكل.

2- لاتكلف العاملين من العمل ما يشق عليهم حتى وإن كنت تطيق ذلك

لا تتوقع من العاملين معك أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تفعل أنت ، فالسبب الذي جعل منك مسؤولاً لعمل معين هو أنك تنظر إلى ذلك العمل من منظور مختلف عن بقية العاملين ، ولهذا أدعمهم في ذلك ؛ ولكن عليك أن تتفهم جيداً أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة. وتنشئ المشكلة عندما يتوقع المسئول من العاملين تحته أن يعملوا ساعات فوق المطلوب لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا العمل معهم داخل وخارج البيت لأنه هو يفعل ذلك ، أو أن يجعلوا عملاً معيناً هو كل حياتهم لأنه يفعل ذلك ، فعلى المسئولين والقادة أن يقدموا مثالاً يحتذي به ؛ ولكن عليهم أيضاً أن يدركوا الفارق بين تقديم المثال والمطالبة المقنعة ، فالعاملون معك يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصداقاتهم ونشاطاتهم ، أما تبعات تجاهل هذه القاعدة فسوف يكون الاستياء الخفي أو السافر ، واحتمال تخريب نظام العمل.

3- قدر الفوارق بين العاملين ، وابحث عن الصفات المشتركة بينهم للانطلاق بالعمل منها ؛ وحتى تستطيع إدارة الأفراد المختلفين بطرق مختلفة، فالفروق الفردية أمر واقع ، وحاصل بين الجميع ، ولا يحق لأحد تجاهل هذه الفروق ؛



لأهميتها في توزيع المهام ، فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها ، ومن هذه القاعدة تنطلق الفروق الفردية ، وتقوم على أساسها تقسيم المراتب والرتب .

4- الترويح عن العاملين بين الفترة والأخرى ، ويكون في تنظيم برامج وأنشطة ترويحية للعاملين وعائلتهم ، وحقيقة في هذا العصر الآلي ــ عصر الآلة – لا بد للفرد أن يروح عن نفسه : بالأنشطة غير الضارة التي يمكن أن يقوم بها الفرد أو الجماعة في أوقات الفراغ بغرض تحقيق التوازن، أو الاسترخاء وإدخال السرور والتنفيس عن النفس الإنسانية وتجديد همتها ونشاطها في ضوء القيم والمبادىء الإسلامية.

وتبرز أهمية الترويح عن النفس في جوانب كثيرة منها :

تحقيق التوازن بين متطلبات الكائن البشري (روحية – عقلية – بدنية) ففي الوقت الذي تكون فيه الغلبة لجانب من جوانب الإنسان، يأتي الترويح ليحقق التوازن بين ذلك الجانب الغالب وبقية الجوانب الأخرى المتغلب عليها.ويساهم النشاط الترويحي في إكساب الفرد خبرات ومهارات وأنماط معرفية، كما يساهم في تنمية التذوق والموهبة ويهيئ للإبداع والابتكار،ويساعد الاشتغال بالأنشطة الترويحية في إبعاد أفراد المجتمع عن التفكير أو الوقوع في الجريمة، وبخاصة في عصرنا الذي ظهرت فيه البطالة حتى أصبحت مشكلة، وقلت فيه ساعات العمل والدراسة بشكل ملحوظ وأصبح وقت الفراغ أحد سمات هذا العصر،والترويح ينقذ الإنسان من الملل والضجر وضيق الصدر، وما إلى ذلك من الإحساسات الأليمة التي يسببها في العادة عند بعض الناس خلوهم من الأعمال الجدية، والترويح ينسي الإنسان ما لديه من آلام نفسية أو حسية، أو يخفف من وطأتها و من أدلة جواز الترويح:ما روي عَنْ عَائِشَةَ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، أَنَّهَا كَانَتْ مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي سَفَرٍ قَالَتْ: فَسَابَقْتُهُ فَسَبَقْتُهُ عَلَى رِجْلَيَّ، فَلَمَّا حَمَلْتُ اللَّحْمَ سَابَقْتُهُ فَسَبَقَنِي فَقَالَ: «هَذِهِ بِتِلْكَ السَّبْقَةِ» [36]".،وما رواه مسلم عن عائشة رضي الله عنها قالت: (والله لقد رأيت رسول

[36]) أبو داود : سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السِّجِسْتاني (المتوفى: 275هـ) سنن أبي داود ،كتاب الجهاد، باب في سبق على الرجل ، ح رقم (2578)المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد : المكتبة العصرية ، صيدا –بيروت .



الله، يقوم على باب حجرتي والحبشة يلعبون بحرابهم في مسجد رسول الله، سترني بردائه لكي أنظر إلى لعبهم، ثم يقوم من أجلي حتى أكون أنا التي أنصرف، فاقدروا قدر الجارية الحديثة السن، حريصة على اللهو.

والترويح له ضوابط لكي يتفق مع روح الإسلام ،ومقاصد الشريعة ، والترويح من المباحات ما لم يخالف الشرع ،ولم يضر بأحد أثناء أو بعد ممارسته وهو فرع ؛ لأن الجد أصل ، وهو وسيلة ، وفيه من الآثار النفسية الايجابية على الفرد من حيث إزالة التوترات العصبية ، وتحسين المزاج ، وتنشيط الجسم والاجهزة الرئيسة فيه مثل التنفس ، ولا ننسى القوام السليم ، وتنشيط الدورة الدموية .

الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات .

تم بحمد الله وفضله البحث الموسوم بـ " وسائل وآليات عصر الحكمة " وهو بمثابة الجزء الثاني ، وتناولت في البحث شروط وآداب الحكمة ، ووسائل الوصول إلى الحكمة وآلياتها ، من خلال التعرض لثلاثة موضوعات أساسية ، توصلت فيها إلى النتائج التالية :-

أولاً : الحكمة ليست العلم ؛إنما هي فوق العلم ،لكنها بالعلم والمعرفة تنمو

ثانياً : الفطرة شرط أساسي للحكمة ، ذلك لأنها تعني صفاء القلب من الاحقاد والحسد والغيرة .

ثالثاً : البدعة تحرم الفرد من الحكمة .

رابعاً : الصوم الكلامي هو لعظيم الامور ، والحكمة من أعظم الأمور ، وقد اثبتت الدراسات أن الصوم عن الكلام يزود النفس بالطاقة الايجابية .

خامساً : أهم آليات الحكمة : اغتنام الفرصة، ومواجهة الظروف الطارئة، والاهتمام والمتابعة .

سادساً : أهم وسائل الوصول إلى الحكمة : العلم : التدريب: القيادة .



سابعاً : العلم من أهم قواعد الحكمة ودعائمها، والجهل مانع من موانعها، فإن العلم سبب من أسبابها، وركن من أركانها .

ثامناً : جاء الأمر الالهي إلى صلى الله عليه وسلم، بتعليم الحكمة للمسلمين والصحابة في أكثر من آية

تاسعاً : الإسلام دين العمل ، والعمل في الإسلام عبادة ، وحث الإسلام على مراعاة العمل والعمال ، واحترام العاملين .

التوصيات :

- ضرورة تأسيس معاهد ومؤسسات تعنى بالتدريب على الحكمة ، ودعمها ،والسعي لتطويرها ، ووضع منهاج لتدريس الحكمة . " وهذا ما تنبه إليه مؤسس منهج الطريق إلى الحكمة " الدكتور علي عوض شراب.
- ضرورة انتقاء الأفراد الذين يتمتعون بذكاء فطري وموهبة القيادة ، وضمهم إلى رواد الحكمة ، واستثمارهم في هذا المجال .
- التأكيد على اتقان العمل والاحترافية فيه ، من خلال وضع برامج تدريبية لتنمية المواهب والقدرات والطاقات البشرية .
- ضرورة استغلال الموارد الطبيعية بشكل يتناسب مع حجم الفقر والبطالة المتزايد ، وذك من خلال توجيه الافراد للعمل ، وتوفير الادوات التي يحتاجونها لذلك .



المراجع والمصادر :

القرآن الكريم

1) ابن أبي الدنيا : عبدالله بن محمد بن عبيد بن أبيس، الصمت وآداب اللسان ، ص62 ، تحقيق أبو اسحاق الحويني، دار الكتاب العربي –بيروت ، ط1410/1هـ .

2) ابن الأثير : مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد بن محمد بن محمد ابن عبد الكريم الشيباني الجزري ابن الأثير (المتوفى: 606هـ) النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق: طاهر أحمد الزاوى - محمود محمد الطناحي،المكتبة العلمية - بيروت، 1399هـ - 1979م.

3) ابن السكيت، أبو يوسف يعقوب بن إسحاق (المتوفى: 244هـ) إصلاح المنطق، تحقيق : محمد مرعب ، دار إحياء التراث العربي ، 2002م .

4) ابن عاشور : محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر التونسي (المتوفي : 1393هـ) التحرير والتنوير " تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد " الدار التونسية للنشر – تونس ،1984م .

5) ابن فارس : أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي ، أبو الحسين (المتوفي :395هـ) مقاييس اللغة ،تحقيق :عبد السلام محمد هارون ، دار الفكر ،1399هـ -1979م .

6) ابن منظور : محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعى الإفريقى (المتوفى: 711هـ) لسان العرب ، الناشر: دار صادر – بيروت الطبعة: الثالثة - 1414 هـ.

7) أبو داود : سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السِّجِسْتاني (المتوفى: 275هـ) سنن أبي داود ،المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد : المكتبة العصرية ، صيدا –بيروت .

8) الأزهري : محمد بن أحمد أبو منصور ، تهذيب اللغة (14/ 73) تحقيق : محمد عوض مرعب : دار إحياء التراث العربي ،بيروت، ط1، 2001م.

9) الاصبهاني : أبو نعيم أحمد بن عبد الله ، حلية الأولياء وطبقات الأصفياء ، دار الفكر ،د.ط . ، وطبعة "دار السعادة –مصر، 1394هـ/ 1974م.



10) الاصفهاني : الراغب ، محاضرات الأدباء، مرقم آليا موقع : الوراق = www.alwarraq.com، تاريخ الاستفادة 3/3 /2017م .

11) البغوي : محيي السنة ، أبو محمد الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء الشافعي (المتوفى :510هـ) معالم التنزيل في تفسير القرآن ، تحقيق : عبد الرزاق المهدي ،دار إحياء التراث العربي –بيروت ، ط،1، 1420هـ.

12) البيهقي : أحمد بن الحسين بن علي بن موسى الخُسْرَوْجِردي الخراساني، أبو بكر (المتوفى: 458هـ)شعب الإيمان ، تحقيق : الدكتور عبد العلي عبد الحميد حامد ، مكتبة الرشد للنشر – الرياض ، ط1، 1223هـ-2003م.

13) الثعلبي : أحمد بن محمد بن إبراهيم أبو اسحاق (المتوفي : 427هـ) الكشف والبيان عن تفسير القرآن ،تحقيق : الإمام أبي محمد بن عاشور ،دار إحياء التراث العربي – بيروت ، ط1، 1422هـ-2002م.

14) الجرجاني : علي بن محمد بن علي : التعريفات ،ص 123،تحقيق : ابراهيم الابياري ،دار الكتاب العربي –بيروت ،ط1/1405هـ.

15) الجوهري :أبو نصر اسماعيل بن حماد الفارابي (المتوفي 393هـ) الصحاح تاج اللغة ، تحقيق : أحمد عبد الغفور عطار ، دار العلم للملايين –بيروت، الطبعة الرابعة ، 1407هـ.

16) الزمخشري : أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري جار الله (المتوفى: 538هـ) الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، دار الكتاب العربي – بيروت ،الطبعة: الثالثة - 1407 هـ .

17) السراج : محمد علي، اللباب في قواعد اللغة وآلات الأدب النحو والصرف والبلاغة والعروض واللغة والمثل ، تحقيق :خير الدين شمسي باشا ، دار الفكر –دمشق ،ط1، 1983م.

18) شعاع : خلاصات كتب المدير ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد(82) القاهرة ،1996م .



19) مسلم : مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى : 261) المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم (صحيح مسلم) تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث العربي- بيروت .

20) الطبراني :سليمان بن أحمد ، المعجم الأوسط ،تحقيق : إبراهيم الحسيني ،دار الحرمين ، د.ط،د.ت

21) الطبري : محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري (المتوفى: 310هـ) جامع البيان في تأويل القرآن .تحقيق: أحمد محمد شاكر: مؤسسة الرسالة، الطبعة: الأولى، 1420 هـ - 2000 م.

22) العمر : الشيخ ناصر بن سليمان ، الحكمة ، ص58. موقع الإسلام www.al-islam.com .

23) الغزالي : أبو حامد محمد بن محمد الغزالي الطوسي (المتوفى: 505هـ) إحياء علوم الدين، دار المعرفة – بيروت.

24) الفيروزآبادي : ، مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي ، المتوفى 817هـ ، القاموس المحيط ، تحقيق : مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة بإشراف : محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع –بيروت ، ط8، 1426هـ_2005م.

25) القاضي عياض : أبو الفضل القاضي عياض بن موسى اليحصبي (المتوفى: 544هـ) ، ترتيب المدارك وتقريب المسالك المحقق: جزء 1: ابن تاويت الطنجي، 1965 مجزء 2، 3، 4: عبد القادر الصحراوي، 1966 - 1970 .

26) القرطبي : أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين (المتوفى :671هـ) الجامع لأحكام القرآن ، تحقيق : أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش ، دار الكتب المصرية – القاهرة ،ط،2، 1384هـ - 1964 م.

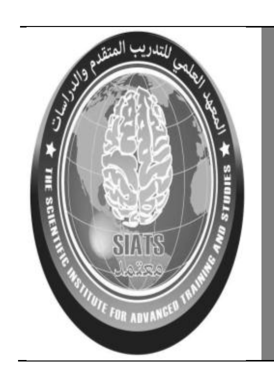
27) المناوي :محمد عبد الرؤف، التوقيف على مهمات التعاريف ص291 :دار الفكر المعاصر ، دار الفكر : بيروت–دمشق،تحقيق د. محمد رضوان الداية ، ط1/ 1410هـ .



28) النابلسي : محمد راتب ، موسوعة النابلسي ، صلاح الأمة في علو الهمة :26-9-2006.www.nabulsi.com تاريخ الاستفادة 22-3-2012.







SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE ROLE OF THE DESIGN IDEA ON SIGNING THE EFFECTIVENESS IN ARCHITECTURAL PROJECTS

دور الفكرة التصميمية على توقيع الفعالية في المشاريع المعمارية

م.م سارة علاء باقر- بيرم -

مدرس مساعد في قسم هندسة العمارة/ جامعة سامراء

sara_bayram1988@yahoo.com

أ.م.د ميسون محي هلال - العقيلي-

أستاذ مساعد في قسم هندسة العمارة/ جامعة سامراء

dr_maysoon@yahoo.com

2018م – 1439

ARTICLE INFO

Article history:

Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018

Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

The research attempts to reveal the design thinking that goes on in the designer's mind when he tries to allocate a certain activity inside the architectural project. The research views designing as an explicable process even if beginner or experienced designers couldn't give convincing reasons for all the decision they make. The designer is a person who works on the data given to him and produces his design idea through a planned succession of analytical structural and evaluative steps until he reaches the best possible solutions. Accordingly the research hypothesizes that Activity inside the Architectural project depends to a great extent on the development of the design idea in the designer's mind. The aim of the study has been to reach the best design method for Activity inside the Architectural project through design strategies.



الملخص

يحاول البحث الكشف عن طبيعة التفكير التصميمي داخل عقل المصمم عند محاولته لتوقيع الفعالية داخل المشروع المعماري, ويعتبر العملية التصميمية قابلة للتفسير حتى وان لم يستطع المصممون المبتدئون او الممارسون ان يعطوا اسباب مقنعة لكل القرارات التي يتخذونها حيث ان المصمم شخص يعمل على المعلومات التي تعطى له ويعطي فكرته التصميمية عبر تعاقب مخطط له من الخطوات التحليلية التركيبية والتصميمية حتى يتوصل الى افضل الحلول الممكنة, لذلك فان فرضية البحث المعتمدة هي "ان توقيع الفعاليات داخل المشروع يعتمد وبشكل كبير على تطور الفكرة التصميمية داخل عقل المصمم" وكان هدف البحث هو الوصول الى افضل الطرق التصميمية لتوقيع الفعالية داخل المشروع من خلال استراتيجية التصميم.

الكلمات المفتاحية: الفكرة التصميمية, الفعالية, فعالية التصميم, استراتيجية التصميم, العملية التصميمة.



1- المقدمة

تشكل المفاهيم في العمارة جزءا مهما في تطوير وتنظيم العملية التصميمية ولها دور أساسي في تحقيق نتاجات معمارية متميزة ، اذ ان تفرد العمل يبدأ به، وهذا ماأكدته عدة طروحات. كما ان أهمية الأفكار المعمارية بالنسبة للنتاج المعماري وما تتضمنه عملية تشكيل هذه الأفكار من جانب ابداعي يساهم في تحقيق نتاجات متميزة. كما وتعد الفكرة التصميمية (**concept**) من جوانب العملية التصميمية وتعتبر أكثر العناصر أهمية في إظهار أفكار المصمم وتوجهاته كما أنها تعبر وبشكل كبير عن النتاج المعماري النهائي وتعبر عن الهدف من تصميمه.

2- مفهوم الفعالية

جاء مفهوم الفعالية (**Activity**) في قاموس "**Merriam-Webster**" ليعبر عن عدد من المفردات منها : **1-** نوعية أو حالة النشاط: سلوك أو إجراءات من نوع معين كنشاط بدني, او نشاط اجرامي, او نشاط اقتصادي. **2-** عمل قوي أو حيوية: حيوية, او مشهد من الإثارة والنشاط, **3-** وظيفة طبيعية: مثل, أ- عملية (مثل الهضم) ب- عملية مماثلة في الواقع أو يحتمل أن تنطوي على وظيفة ذهنية وتحديدا: إجراء تعليمي يهدف إلى تحفيز التعليم عن طريق الخبرة المباشرة. **4-** قوة نشطة. **5-** السعي الشخصي, كالأنشطة التجارية وأنشطة اجتماعية او شكل من أشكال التنظيم، والإشراف، والترفيه في كثير من الأحيان خارج المناهج الدراسية.([1]**Internet**). يتطرق فايبرستاين الى المعاني المختلفة لمفهوم الفعالية وسبل تصنيفها وذلك بالاعتماد على طبيعة الفعالية ومن يقوم بها وتسلسلها الزمني وموقعها, حيث ركز على اهمية مفهوم الفعالية ومدى ارتباطها الكبير بالعملية التصميمية حيث اشار الى ان مفهوم الفعالية مفردة اساسية التي تربط التفكير المعماري مع الاستعمال (المنظومة الاجتماعية). (**النجيدي, 2001, ص14**)

أوضح **Chapin** ان مفهوم الفعالية هو كل عمل يقوم به الشخص ويكون له علاقة مباشرة بالبيئة المحيطة به, كما تتضمن الفعالية كل الافعال المرنة التي ينجزها الفرد وتتضمن التصرف والسلوك المنجز من قبل الفرد ضمن الوسط المادي المحيط والذي له الاثر الكبير في تكوين مايعرف بمفهوم "الحدث", ومن الافعال التي تصف مفهوم الفعالية هي: يأكل, ينام, يجلس ويتحدث,كما يشر **Chapin** إلى ان هناك اربعه قياسات زمنيه من اليوم والأسبوع والسنه وطول

---

1 – http://www.merriam-webster.com/dictionary/fare



العمر .. الخ حيث ان بعض الفعاليات او الأحداث تحدث في اوقات محددة وقد تكون مكررة الحدوث او من المحتمل ان يكون لها نظام زمني معين خاص كأن يكون جدول كما في تلك التي تحدث في المدرسة ,خدمات النقل الخدمات الترفيهية وفعاليات التسلية تكون كلها منظمة إلى حد كبير من ناحية الوقت, أشار **Chapin** أن وحدة الدراسات المعمارية في جامعة لندن بينت ان تنظيم الفعاليات زمنيا ممكن ان يحوز بفائدة كبيرة للحصول على استعمال الفضاء وبصورة اكفا وأكثر مرونة لذلك فقد طور نظام للجدولة الزمنية والتوزيع الفضائي وجرى وصف ثلاث خصائص متداخلة مهمة هي : عدد المساهمين ومساحة الفرق في الوقت, طبيعة الفعالية وخدمات المتطلبات البيئية المطلوبة, العلاقة مع الفعاليات والمواقع الأخرى. (**Chapin, , P.123-140**.)

قد يكون هناك سلطة من قبل المصمم المعماري على من يقوم بالفعالية ضمن الفضاء الواحد وذلك بالسيطرة على توقيع الفعالية مع من يقوم بها الشخص (يتم تحديد ذلك من قبل المصمم) وأين يقوم الشخص بالفعالية المحددة, وحتى أن الغرض من ذلك هو توقيع الفعالية توقيعا مناسبا داخل الموقع للمشروع, كل هذا يكون ملائما لفكرة المصمم الرئيسية وعلاقتها بموقع الفعالية قبل التطرق إلى فرضية البحث القائلة بأن هناك علاقة طردية بين تطور ألفكرة التصممية وموقع الفعالية لا بد لنا ان نعرف مفهوم الفكرة التصميمية وإستراتيجياتها المتبعة في العملية التصميمية من قبل المصمم المعماري وكيف بأمكان المصمم التعامل معها لاخراج مشروعه التصميمي.

3- مفهوم فعالية التصميم

في دراسة النجيدي أعطى عدة تعريفات لوصف مفهوم التصميم المعماري منها "هو التصور المسبق او نمذجة الشيء المراد صنعه قبل عملية صنعه وعمله, واستعمال المبادئ العلمية والمعلومات الفنيه والتخيل, ويشكل التصميم فعالية خلاقة تتضمن ايجاد شيء جديد ومفيد الذي لم يكن موجودا مسبقا". (**النجيدي, 1992, ص17**). كما يطرح لاوسون وجهة نظره الأولية عن طريقة تفكير المصممين، من خلال الفعل التصميم (**Design**) والذي له مدلولات عامة في الاستعمال اليومي وأخرى أكثر خصوصية في الحقول المعرفية المتخصصة مثل التصميم الصناعي وتصميم الأزياء والتصميم الهندسي والتصميم المعماري وغيرها كون الاختلاف في التصميم من حقل لآخر يظهر بسبب الاتجاه نحو طريقة التصميم وليس بسبب طبيعة المشكلة التصميمية. والنظر للمشكلة التصميمية بطرق مختلفة ، ولهذا كان التركيز على العملية التصميمية أكثر منه على النتاج ورغم إن دراسته هذه موجهه باتجاه الحل، إلا انه لم يهمل جانب



المشكلة في العملية التصميمية, اذ انه حيث انه لم يطرح طريقة صارمة للتصميم وإنما توجيهات مساعدة للتصميم على وفق تعبيره, (**Lawson,1997,p.75-76**). التصميم المعماري هو عملية عقلية منظمة نستطيع بها التعامل مع انواع متعددة من المعلومات وادماجها في مجموعة واحدة من الافكار والانتهاء برؤية واضحة لتلك الافكار وعادة تظهر هذه الرؤية في شكل رسومات او جدول زمني والتصميم يتضمن الطريقة والمنتج في نفس الوقت يظهر التصميم المعماري في صورة رسومات الهدف منها التعبير عن افكار المصمم وتصوراته عن المشروع او المبنى المطلوب, وحتى وقت قريب اعتمد المصممون تماما على الطرق المدركة بداهة القدرة التصميمية على انها احساس داخلي غير قابل للتعليم. العملية التصميمية حسب منظور كرستوفر جونز تشير في الغالب الى مفهوم بسيط مفاده انها سلسلة الاجراءات التي تحول بها حالة انية الى حالة مستقبلية مطلوبة ومن التعاريف التي استعرضها: انها فعالية مبدعة تتضمن وجود شيء جديد ومفيد لم يكن موجودا في السابق. وتعتبر الافكار التصميمية القفزة الخيالية من حقائق الحاضر الى امكانيات المستقبل.(**عبد مصحب والعقيلي,2011, ص30-31**).

ان سبب الصعوبة في عملية التصميم واضح من خلال تعدد وتسلسل الفعاليات بدءا من الرغبة في احداث التغيير وصولا الى التغيير النهائي والصعوبة تكمن في ان المصممين مجبرون على استعمال المعلومات المتوفرة للتنبؤ بالحالة المستقبلية للمشروع النهائي. (**النجيدي/2001, ص21**)

4- مفهوم الفكرة التصميمية

هناك الكثير من التعريفات للفكرة المعمارية (**concept**) وبتجميع كل هذه التعريفات يمكن أن نتعرف على مفهوم الفكرة المعمارية كالتالي:

اشار النجيدي الى عدة مفاهيم تتعلق بمفهوم الفكرة التصميمية بعضها ينبع من عوامل خاصة بالمصمم ذاتية واخرى لها علاقة بطبيعة المشروع اي الظرف التصميمي كما وضح النجيدي ان اهم مايميز المصمم المعماري في عمله وانجازاته هو طرح افكار تصميمية مبدعة وجديدة تتميز بالتفرد بشخصية المعماري نفسه وتتميز هذه ألافكار بكونها غير مستهلكة كما تطرق النجيدي بتوضيح بعدا اخر مهما لاستيعاب مفهوم الفكرة التصميمية ودورها في العملية التصميمية موضحا "ان تفرد العمل المعماري يبتدئ بالفكرة التصميمية اما الشكل فانه يلتقط هذا التفرد بمقدار دقته في التعبير عنها". (**النجيدي, 2001, ص139**), فيما اشارت دراسة **Snayder & Catanese** الى ان مفهوم الفكرة



التصميمية يساعد وبشكل كبير على خلق عمارة جديدة, كما اشارت الدراسة الى أهمية الفكرة التصميمية كونها ضرورية كضرورة "الحياة" فهي تشكل الطريق الى مايعرف ب"روح المشروع" فهي تسهم وبشكل كبير في خلق النتاجات الابداعية (**Snayder & Catanese 1991, p.203**). أشار **Zeisel** الى ان الفكرة التصميمية تتشكل في العملية التصميمية عبر ثلاث مفاهيم فكرية أساسية : التخيل, العرض والاختبار حيث تتداخل مع نوعين من المعلومات التي تحفز الخيال لتطور الفكرة التصميمية شيئا فشيئا وتتعمق فيه مسؤولية المصمم بتقدم المراحل التصميمية المهمة. (**Zeisel,1984, p.12**)

ان التصميم المنتظم هو اداة لابقاء المنطق والتخيل منفصلين ويجب ان يكون الشخص حريصا في فصل الافكار التخيلية والتصميم من الافتراضات المنطقية عن المعلومات والاحتياجات وتسجيل الافكار يتطور عبر ثلاث مراحل هي: التحليل, الحل, التقييم (**عبد مصحب والعقيلي,2011, ص39**)

1. التحليل: فيها يتم تسجيل قائمة بكل متطلبات التصميم وتقليصها الى مجموعة كاملة, من مواصفات الاداء المنطقية المترابطة. ويبدأ التحليل بقراءات اولية لكل الافكار التي ولدت عند تعرض المصمم للمشكلة لأول مرة.
2. الحل: ويتم الحصول على الحلول لكل من مواصفات الإداء يتم تجميعها لتشكل التصميم المتكامل. و يتم ايجاد الحلول المقبولة لكل من مواصفات الإداء و عمل تصميمات باقل التنازلات الممكنة و يتضمن الحل ما يلي: التفكير الابداعي وهو ما مايدعى العاصفة الذهنية الحلول الجزئية, المحددات, الحلول المتراكبة, ووضع الحل المتكامل.
3. التقييم: و يتم فيها اختبار مرادفات التصميم المختلفة بالمقارنة بمواصغات الاداء و خاصة المتعلقة بالتشغيل و التصنيع و المبيعات وتقييم دقة مرادافات التصميم لكى تقابل متطلبات الاداة للعمل و الانشاء و التسويق قبل اختيار التصميم إلنهائي والهدف من التقييم هو معرفة السلبيات والعيوب في التصميم قبل تطويره.

ان المصمم غالبا ما يلجا إلى إجراء الفعاليات التصورية، أو عمليات خلق الأشكال في مخيلته عندما يحاول فهم أو إدراك المعضلات البصرية ، وان تلك الصور الذهنية غالبا ما تقوم بالنسبة له مقام اللغة المحكية بالنسبة للاخرين.(



Tversky, 2004, p210) في دراسة فهمي أعطت تعريفا مهما من خلال التطرق لعدد من الدراسات الاساسية مشيرة الى ان مفهوم الفكرة التصميمية هو الصورة الذهنية المؤلفة نتيجة جهود مكثفة وابداعية يتم من خلالها جمع مفردات وجوانب الظرف التصميمي في بنية تمثل ما هو كامن في هذه المفردات، وهي تنطوي على مقاصد ومعاني يتم ايصالها أما بشكل مباشر أو غير مباشر اذا ماأريد للأيصال أن يكون مؤثرا ومبدعا. (**فهمي, 2008, ص103**) ان عملية بناء الفكرة التصميمية بفعل الخيال وتركيب مفردات الحس الخيالي إلا تحليل وتركيب في دائرة الفكر والتصور وعملية التحليل والتركيب هذه لازمة لأي إنتاج معرفي إنساني وتشكل بنية هذ النتاج من أبسطه إلى أكثره تخصصاً وتعقيداً، فكل فعل بناء هو قبل كل شيء فعل هدم. ويوصف الفعلان كطريقة معيارية يقوم بها الفكر بتحليل وتجزئة موضوع أو شكل أو قضية إلى عناصر بنائها ومن ثم إعادة تركيبها بصيغ وأسس جديدة, كون هذه العملية واضحة في الفنون عامة والتشكيل بشكل خاص (**الجميل، 1996 ،ص20**) كما وضحت دراسة فهمي الى ان الفكرة التصميمية تنبع من عدة مصادر وتتنظم باساليب عدة مشيرة الى ان الافكار التصميمية الرئيسية المقصودة في المشاريع المعمارية تكون وفق ثلاث حقول :**1-** تعددية الافكار المقصودة: قد تكون فكرة رئيسية واحدة فقط, وقد تتضمنها افكار ثانوية او قد تكون حاوية اكثر من فكرة رئيسية واحدة. **2-** مدى انتمائية الفكرة التصميمية المقصودة: قد تكون من داخل ميدان العمارة, او من خارج ميدان العمارة كالطبيعة،الفن،الأقتصاد،الاجتماع .او قد تكون مرتبطة بفترة زمنية معينة او مكان وفق حدث معين. **3-** طبيعة خصائص الافكار المقصودة: محددة الخصائص, غير محددة الخصائص-عامة. (**فهمي, 2008, ص 115**).

وبتجميع كل هذه التعريفات يمكن أن نتعرف على مفهوم الفكرة المعمارية كالتالي: - هي فكرة عامة في المراحل الأولية من العملية التصميمية وتعد الفكرة التصميمية بداية التفكير والذي يحتاج إلى الكثير من التفصيل والتطوير لاحقاً كما وتشكل نواة إطار العمل التصميمي والذي يسمح بزيادة تعقيده مع استمرار العملية التصميمية والفكرة التصميمية هي الصورة الذهنية التي نتجت من تحليل المشروع والهدف منه.

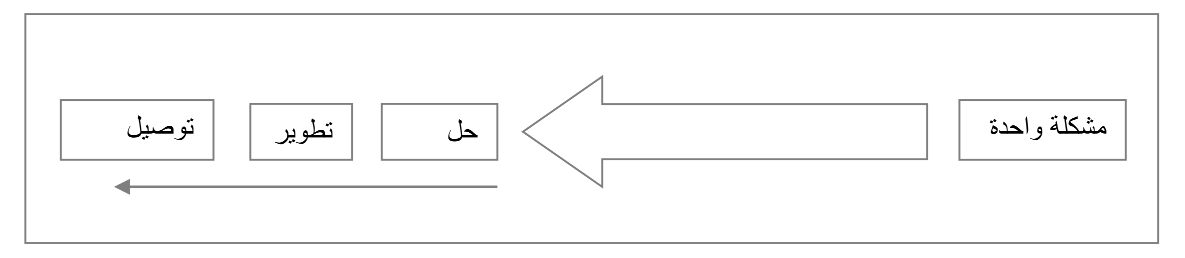
1-4 الفكرة التصميمية داخل عقل المصمم

أجتهد منظروا التصميم وحددوا عدد من التعاريف للعملية التصميمية هذه التعاريف تشير فى الغالب إلى أن العملية التصميمية سلسة من الأجراءات التي تحول بها حالة آنية الى حالة مستقبلية مطلوبة اي أن المهندس المعمارى يستقبل الحالة الآنية للمشكلة التصميمية ليجرى عليها عمليات تحويل فى عقله لتستخرج الحالة المطلوبة.



في الفقرة القادمة سيتم التطرق لعدد من الدراسات التي أوضحت مفهوم الفكرة التصميمية وماهي طبيعة المناهج المتبعة في تشكيل وتكوين الفكرة التصميمية لدى المصمم المعماري. ان العنصر المشترك بين طرائق التصميم الحديثة هو ان الطرائق تحاول ان تعلن عن التفكير الخاص بالمصمم, أي تجعله علنيا وليس ضمنيا أي الانفتاح الى خارج العملية التصميمية. وسيتم في الفقرة اللاحقة التعرض على هذه الطرائق من نواح ثلاث: المصمم كصندوق أسود, المصمم كصندوق زجاجي والتصميم على وفق المنهاج التوفيقي بين المنهجين :

1-1-4 الطريقة الأولى- طريقة ومنهج المصمم كصندوق الاسود: ان نتاج المصمم محدد بنوع محدد من المعلومات الداخلة حول المشكلة, وانه من الممكن الاسراع بانتاج المصمم لكن يعمل بصورة اكثر عشوائية, كما ان قدرة المصمم على اعطاء نتاجات ذات علاقة مباشرة مع المشكلة التصميمية تعتمد على اعطاء الوقت, ان طريقة ومنهج المصمم كصندوق الاسود المغلق وتدعى ايضا بالصندوق الأسود (الطريقة الحدسية): تتلخص هذه الطريقه بان يقوم المهندس المعماري باجراء تحليل سريع للمتطلبات والموارد المتوفرة وبعدها يقوم باعطاء تصورا أوليا عن التكوين المعماري الذي يبدو مناسبا حتى هذه المرحلة ويقضى كل الوقت المتبقي في العملية التصميمية بتطوير هذا التكوين من خلال معالجة مشاكله بصورة تعاقبية فى اغلب الاحيان ان عملية خلق الفكرة الاولية او الحل التصميمي يعتمد وبشكل كبير على اعادة هيكلة المشكلة التصميمة ككل متكامل وتحويلها. من مشكلة معقدة الى مشكلة ذات هيكل مبسط وواضح جدا, لهذا التوجه مشكلتين رئيسيتين اولهما الاقتناع التام بفكرة واحدة وهذا يقلل من كفاءة العمل التصميمي ويضيق امكاناته ويحددها بسبب عدم الولوج في مناقشة افكار مختلفه اخرى والتي وان كانت سيئة كان على انفراد لكن محاولة جمعها مع بعضها قد تعطي حلا افضل بكثير من اي منها . **(عبد مصحب والعقيلي,2011, ص43-53) مخطط (1-1)**.



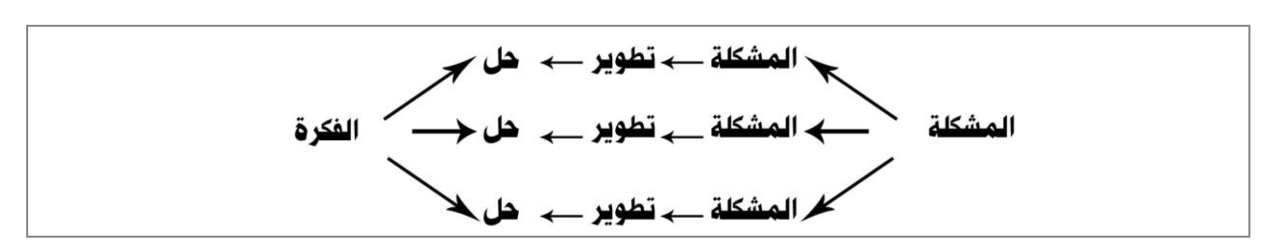
مخطط(1-1) مراحل تكوين الفكرة التصميمية حسب منهج الصندوق الاسود

المصدر/ عبد مصحب والعقيلي,2011, ص53



وفي دراسة **Jones** حيث يرى ان لهذه الطريقة أهمية كبيرة في خلق اشكال ابداعية كونه يعتمد على الخبرة المكتسبة عند المعماري وطبيعة المشكلة التصميمية وهذا مايجعل التنبؤ بطبيعة العملية التصميمية والتنظيم صعبا, حيث اشار **Jones** ان العمليات التصميمية تجري داخل فكر المعماري ولايمكن رؤيتها او تفسيرها, كما اشار جونز الى ان أغلب العمل التصميمي يكون صندوق اسود. (**Jones, 1992,p.4**).

2-1-4 الطريقة الثانية - طريقة ومنهج المصمم كصندوق زجاجي شفاف: ان هذا التوجه في العملية التصميمية يعتمد اساسا على تصور محدد عن طريقة التعامل مع المشكلة التصميمية ككل متكامل، منذ بداية العمليه التصميمية, هنا تحول المشكلة الى مكونات مبسطة للوصول الى الحل الكلي. عملية التحليل في هذا المنهج يفقد المصمم فيه امكانياته الابداعية لها وتحول عمله الى عمل الميكانيكي لان اختلاف طريقة هذا المنهج عن المنهج السابق يكمن في تجزئة المشكلة الكبيرة الى مشاكل تفصيلية ثم ايجاد الحلول لها يجعل من امكانية جمع الحلول في حل واحد عملية صعبة جدا. (**عبد مصحب والعقيلي,2011, ص 57-58**), يستفاد من هذا المنهج بالتخلص من الذاتية للمصمم وجعله يفكر بصورة اوسع من رغباتة وافكاره الخاصة بل بافكار من سيهمهم التصميم بشكل اساس وكذلك يتطرق المصمم الى عدد كبير من المشكلات التصميمية, وتحديد نوع المعايير التي سيقييم عليها المشروع وتحديد الاهمية النسبية لك معيار اي هل سيتم التركيز على الرمزية او الجماليه او الوظيفة...او لا وهكذا. **مخطط (1-2)**



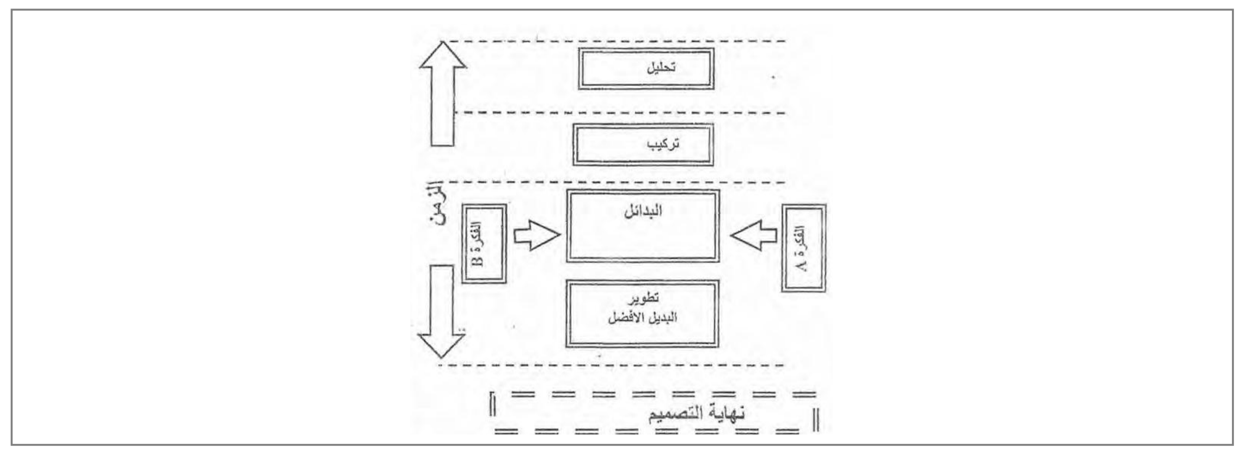
مخطط(1-2) مراحل تكوين الفكرة التصميمية حسب منهج الصندوق الشفاف

المصدر/ عبد مصحب والعقيلي,2011, ص56

يتميز هذا المنهج بكون العملية التصميمية شفافة واضحة يدركها المصمم بوعي بما سيجري ويكون لها هيكلة واضحة تسهل العملية التصميمية التي تجري داخل عقل المصمم وتعتمد التفكير المنطقي لا المفروض, وتكون العملية مبررة وسهلة الفهم غير غامضة. (**نعيم، 2005 ،ص71 -72**)



3-1-4 الطريقة الثالثة - المنهج التوفيقي: ويشمل الدمج بين الطريقتين السابقتين للحصول على ايجابيات كلا الطريقتين وابعاد السلبيات ويمكن تحديد اربع مراحل الرئيسة للعملية التصميمية وفق هذا المنهج وهى التحليل والتركيب والتقييم والتطوير ففي التحليل يتم توسيع التفكير التصميمي باتجاهات كثيرة لمعرفة جوانب المشكلة التصميمية وجميع العوامل المؤثرة عليها ثم يصار إلى تقليص المرحلة الثانية من خطر تركيز الجهد على بدائل محددة ثم يصار إلى تقليص الجهد اكثر من خلال تقييم هذه البدائل واختيار البديل الأفضل ثم تطوير الفقرة المختارة. (**عبد مصحب والعقيلي,2011, ص 61–62**) **مخطط (1–3)**



مخطط (1–3) مراحل تكوين الفكرة التصميمية حسب المنهج التوفيقي

المصدر/ عبد مصحب والعقيلي,2011, ص62

يشمل التحليل على تحديد طبيعة المتطلبات والجهة المستفيدة وطبيعة الموقع اي الاجابة على الاسئلة (ماهي, لمن, واين) ؟ اضافة الى تحليل تصاميم النماذج السابقة. اما التركيب فيشمل اولا تحديد العناصر التصميمية المهمة من خلال تركيبها مع بعضها لتخلق العديد من البدائل. (**عبد مصحب والعقيلي,2011, ص61–63**).

تتفاعل المؤثرات المسلطة على المعماري (المصمم), و التي يعرفها **Paul Alan Johnson** على إنها الضغوطات التي تواجه المصمم في عمله مثل التوافق مع الموقع, القوانين السائدة, والتماشي مع أفكار العصر وان الدعم الذي تغذيه هذه المتطلبات مع المنطق الداخلي للمشكلة, مع ما يسميه "رغبة المصمم في البحث عن إقرار وشرعية لمصلحة تصميمه تمثل له خطوة ثبات في عمله المعماري". (**Johnson–1994: p 272**)



تنبع هذه الشرعية من مصدرين أساسيين يتفاعل أحدهما مع الآخر، ويمثلان سوية قواعد المصداقية التي يرجع إليها المصمم, وشرعيتها تأتي من شرعية سلطتها: (**Ibid: p 272**)

1. **الأول**: **التاريخية Historicism**: أو المسكنات الخارجية **External Assuages**, وهو ميل المصممين في البحث الاعتبارات الخارجية و توظيفها كأسباب لإقرار ما يفعلونه في محاولة لفهم روح العصر. و كعامل تركيز افضل في محاولاتهم لتصميم الحاضر. عندما ينظر إلى التقاليد كدليل، أو يصبح النمط "**Typology**" قوة في التصميم.
2. **الثاني**: **الحتمية Determinism**: الاقتناع الداخلي لدى المصممين بسبب الحمل الداخلي الناتج من تبنيهم مواقف في التعامل مع واجبات مسار الفعالية التصميمية، مثل الروتين المفروض إثناء الفعالية التصميمية أو مؤثر البرنامج الوظيفي وامتيازه.

كنتيجة, تتداخل التاريخية و الحتمية مع بعضها لتعطي للمصمم قاعدة الشرعية و الثقة التي يبحث عنها من خلال عوامل: ضغوطات العمل, منطق المشكلة التصميمية, دوافع و رغبات المصمم.

من الدراسات السابقة يتضح لنا ان هناك ثلاث مناهج أساسية يتبعها المصمم عند قيامه بالعملية التصميمية وهي: منهج المصمم كصندوق اسود, منهج المصمم كصندوق زجاجي, والمنهج التوفيقي. ليتم في الفقرة اللاحقة تحليل بعض المشاريع العالمية ومشاريع الطلبة والمقارنة بين طبيعة تفكير المصمم وكيف أثر هذا على توقيع الفعاليات ضمن المشروع المعماري وبالاستعانة الى الفكرة التصميمية.

2-4 طبيعة تكوين وتشكيل الافكار التصميمية لدى المصمم

ان صنع القرار يمثل حلقة وصل رئيسة ما بين أشكال السلطة الخارجية و المصمم في الفعالية التصميمية, كونها تمثل أغراض و مصالح أطراف الزبون (و الذي يمثل السلطة بأشكاله المختلفة) و أهداف المعماري (طموحاته و رغباته و أفكاره). و يصف **Brawne** صنع القرار بالاعتبار الحاسم **Crucial**، و هي عملية اتخاذ (صنع) القرار



Decision Making. "و هو معاناة ومتعة الاختيار القرار و هو بلا شــــك منطق عملية التصـــــميم"(**Brawne**, **1992, p137**:) ويتمثل في كل مما ياتي:

الأول: القرارات المتخذة من قبل الزبون: "وتعتمد على أسـس تسـلسـلية هرمية، فرضـيات تنظيمية "القرارات المتعلقة بالزبون هي الأســاســية و الأولية. مثلا ماهية المشــروع الواجب تشــييده لمنطقة معينة. فقرارات الزبون تعرف المشاكل التصميمية من منطلق عام جداً.

الثاني: القرارات المنفذة من قبل المعماري: وكل مستشاريه في الحقول الهندسية الأخرى ذات العلاقة وتشتمل على مجمل القرارات بين مرحلتي استهلال عملية التصميم إلى مرحلة إكمال البناء **Building Complication**.

الاعتبار الثالث : الناتج المعماري و تتمثل بالبناية الناتجة من مجموعة الاعتبارات المتمثلة بالقوانين و محددات و مؤثرات صـنع القرار، حيث يعرف المبنى الناتج : خلاصـة كامل الفعالية التصـميمية وسـبب اسـتهلالها، هي الالتزام الثابت تجاه قرار معين عن طريق سـلسـلة من المؤسـسـات والأفراد، تتطلب القابلية على التأثير على من يسـكنها ومن ينظر إليها، فتصبح بذلك جزءاً من رصيد الأبنية **Building Stock** في مجتمع معين.

بشكل عام يعاني طلبة العمارة من مشاكل كثيرة في تشكيل الافكار التصميمية من اجل اتمام العملية التصميمية حيث يلاقي طلبة العمارة مشاكل في اتخاذ القرارات السليمة, وهذا ما حاول **McGinty** توضيحه من خلال دراسته حيث شخص أهم المشاكل التي من الممكن ان يواجهها الطالب المختص بالتصاميم المعمارية:

طبيعة الاتصال وسبل التواصل, حيث يواجه طالب العمارة صعوبة كبيرة في توضيح افكاره التصميمية للغير وهذا نابع من عدم فهم الطالب افكاره لنفسه, وتوصل الباحث الى ان المصمم الناجح هو من يقوم بحوار ذاتي مع عقله ليوضح أفكاره لنفسه أولا قبل شرحها للجهات المختصة وبذلك يعمل على تطوير هذه الافكار, كذلك شكل مفهوم النقص في الخبرة, والناتجة من القصور المعرفي الواضح لدى الطالب المعماري وعدم الالمام بالموضوع مسبقا. كما ان لصعوبة اتخاذ القرار السليم عند الطالب يسبب مشاكل كثيرة في أكمال العملية التصميمية للطالب المصمم وهذا ناجم عن النقص المعرفي لدى الطالب. (**Snayder & Catanese**, **1979**,**P213-214**) .



من خلال الدراسات السابقة يتضح ان لمفهوم الفكرة التصميمية أهمية عظمى لخلق مشاريع معمارية متميزة وناجحة تعبر عن ذات المعمار وتبين ان طالب العمارة كمصمم يعاني وبشكل واضح لاسيما في المراحل الدراسية الاولى من قصور معرفي يظهر بشكل واضح بطبيعة تجسيده للأفكار التصميمية الناجم من صعوبة التركيب والتشكيل وعدم اتخاذ القرار السليم لأتمام العملية التصميمية.

5- تطبيق فرضية البحث

تتناول الفقرة القادمة وصف المشاريع المنتخبة لغرض تسليط الضوء على أهم الأحداث المؤثرة في الفعالية التصميمية و فهم مستوف للناتج المعماري لفحص فرضية البحث المعتمدة في توقيع الفعاليات داخل المشروع اذ يعتمد وبشكل كبير على تطور الفكرة التصميمية داخل عقل المصمم لتوقيع الفعالية داخل المشروع من خلال استراتيجية تصميمية المناسبة :

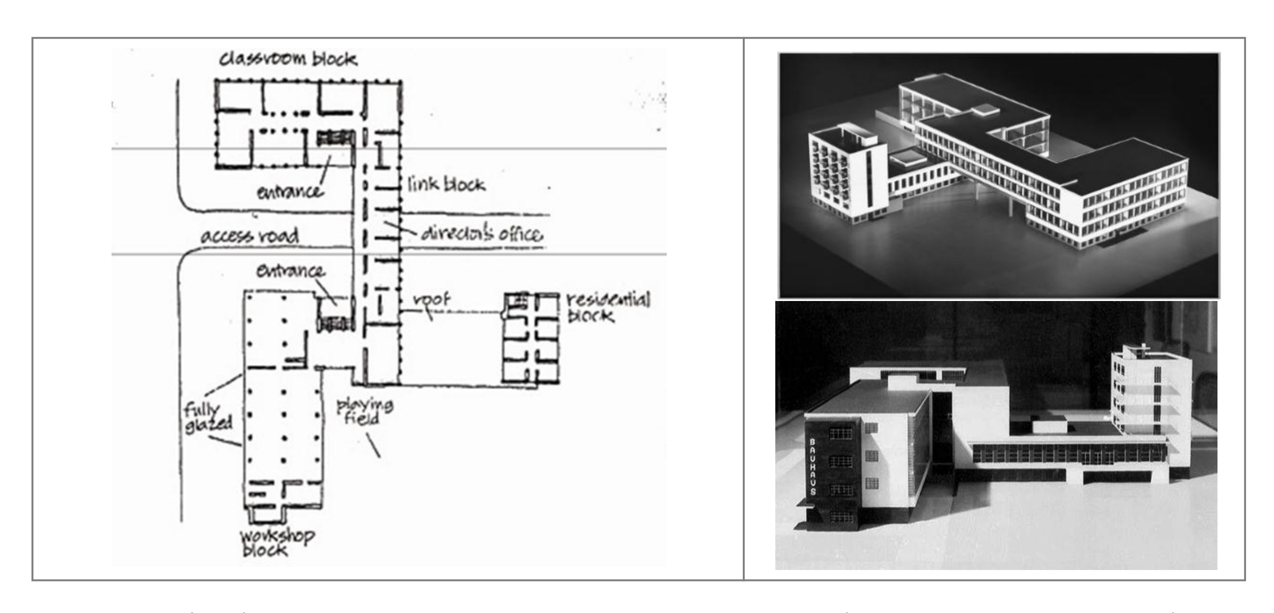
1-5 تطبيق فرضية البحث على مشروع عالمي

المشروع: مدرسة الباوهاوس Bauhaus School

المصمم: والتر غروبيوس Walter Gropius

وصف المشروع: يقع المشروع في مدينة ديساو, نوع المبنى : تعليمي سكني, أنشيء بتاريخ: **1935** الطراز المعمارى: النيو-كلاسيك (**Neo-classic style**), المساحة الإجمالية :-حوالى **10500** متر مربع تقريباً, كانت فكرة المبنى التصميمية هي - التنوع الوظيفى فى المساقط الأفقية للباوهاوس في ديساو حيث تتضمن مساحات للتعليم وسكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وقاعة محاضرات ومكاتب، والتي تنصهر معا في تكوين شكل كمراوح الهواء عندما تراها من السماء، جاء مخطط المشروع و المنشأ مستوحى من شكل مراوح الطائرات، والتي كان يتم تصنيعها بتوسع في المناطق المحيطة بديساو. - يتكون المبنى من مجموعة من المباني : يحتوى المبنى الأكبر على الورش التابعة للباوهاوس , المبنى الأخر يحتوى على فضاءات الفصول والمكتبة التابعة لمدرسة الحرف, يصل بينهما جسر يحتوى على الإدارة وقسم العمارة , من الجهة الأخرى مساكن الطلبة مكونة من خمسة طوابق وبها **28** غرفة وملحقاتها ومتصل بالدور الارضى بصالتي مطعم ومسرح وتحته المغسلة والمطبخ . **شكل (1-1 أ-ب- ج-د)**





شكل(1-1أ) مخطط وموديل يوضح مكونات المبنى الرئيسئية المصدر/ **www.bauhaus-movement.com**

٤- تحليل المساقط الافقي :-

كتله مكونه من طابق واحد ملحق بها استوديو
مبنى الورش (Work Shop Building)
المدرسه التقنيه (Technical School)

المدرسه التقنيه

1- معامل
2- فصل دراسي
3- غرفه فيزياء
4- فراغ «ممر»
5- مدخل
6- دواليب للطلبه
7- حمامات
8- غرفه تحميض افلام

مبنى الورش

9- غرفه عرض
10- لوازم ماديه
11- ماجيستير
12- غرفه
13- ورشه صناعه الاثاث
14- غرف للادوات والمعدات
15- غرفه
16- غرفه الغسيل

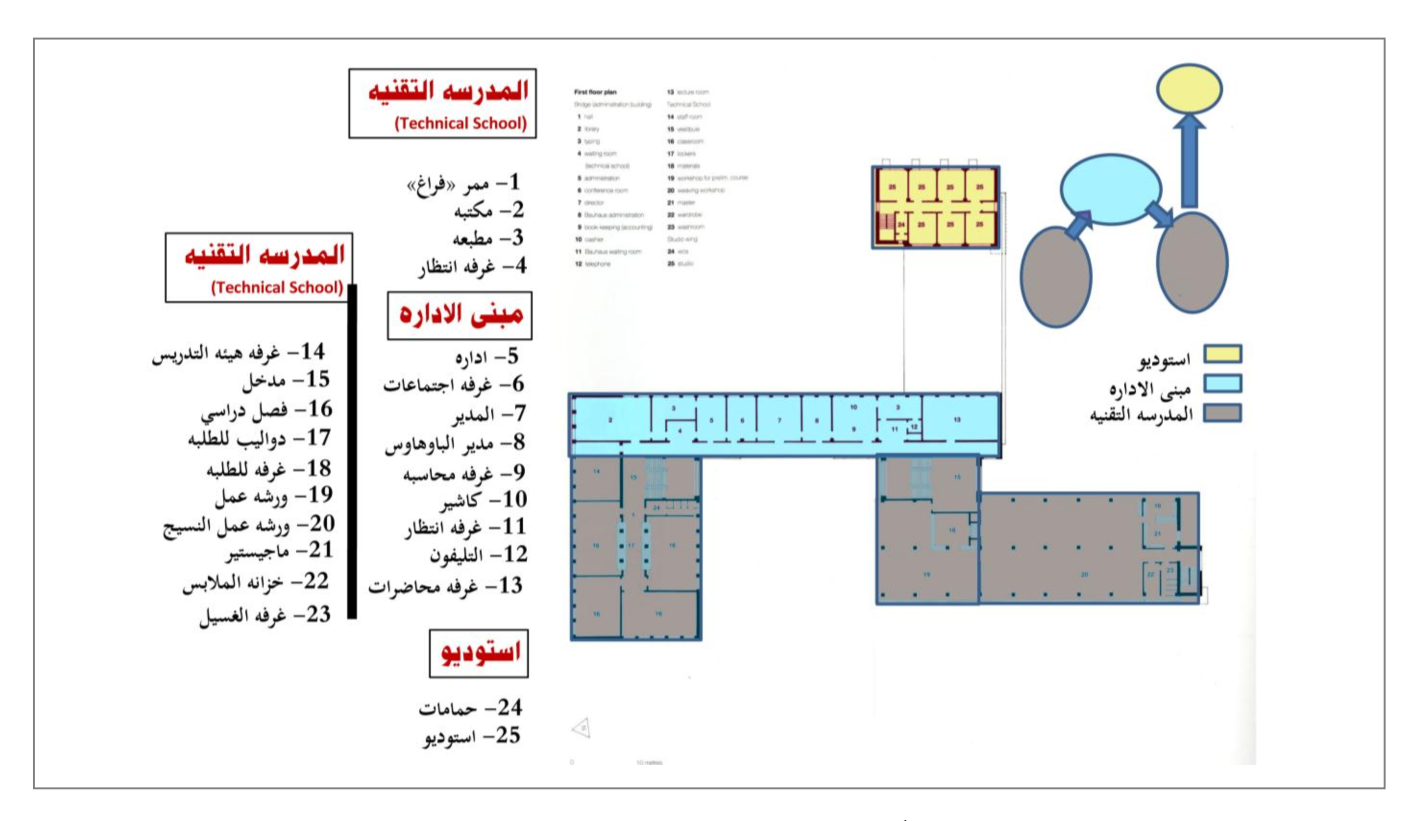
كتله مكونه من طابق واحد ملحق بها استوديو

17- مطبخ
18- غرفه المؤن
19- دهليز «مدخل»
20- كاونتر خدمه
21- غرفه طلبه
22- كانتين
23- تراس
24- مسرح
25- استاد
26- ملعب

«المسقط الافقي للدور الارضي»

شكل(1-1ب) تحليل الباحثان للمشروع باعتماد:
مصدر/ www.bauhaus-movement.com

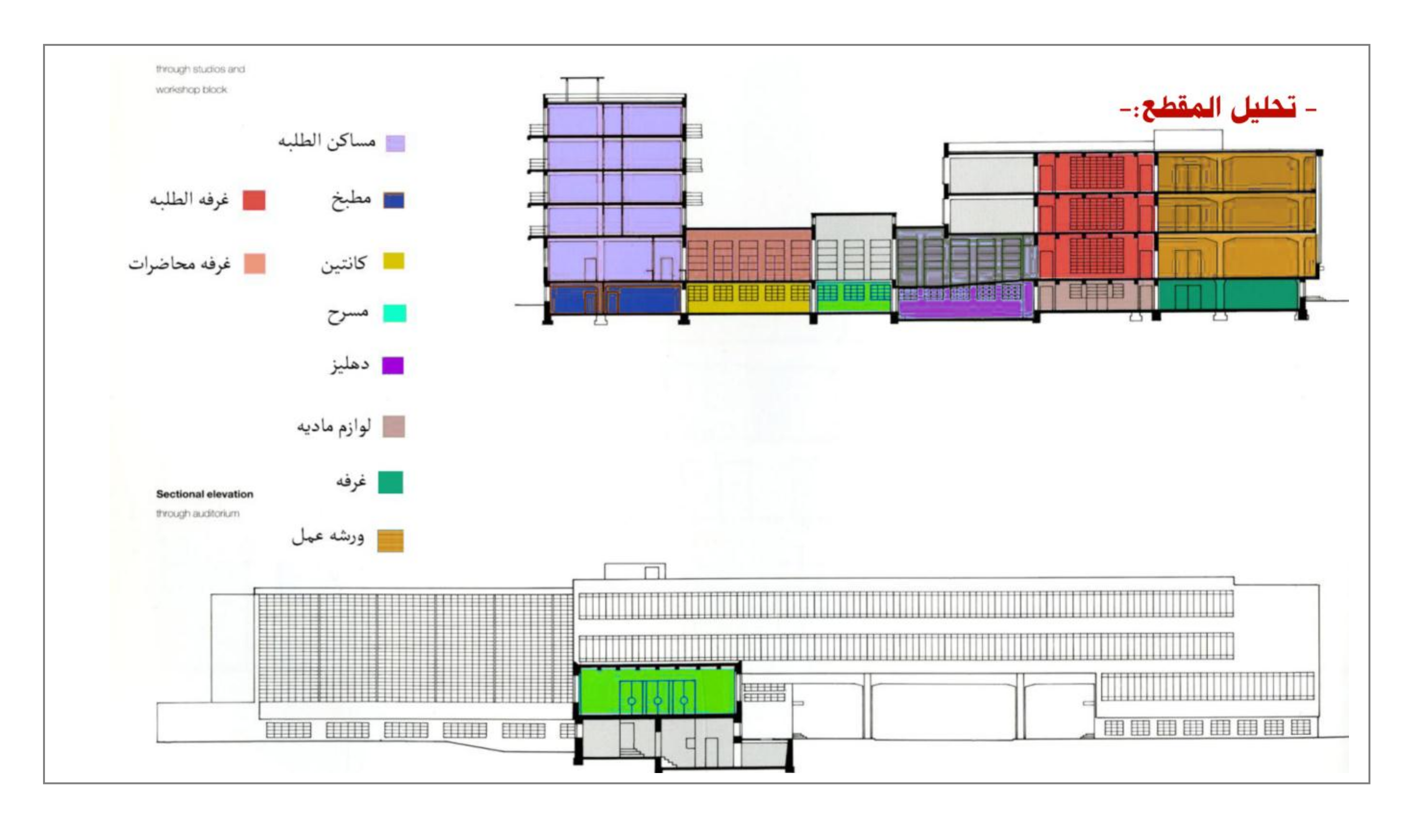




شكل(1-1ج) تحليل الباحثان للمشروع باعتماد:

مصدر/ **www.bauhaus-movement.com**





شكل(1-1د) تحليل الباحثان للمشروع باعتماد:

مصدر/ www.bauhaus-movement.com

2-5 تطبيق فرضية البحث على مشاريع محلية لتصاميم طلاب هندسة العمارة

قام البحث ومن خلال تدريس طلاب المرحلة الرابعة في قسم الهندسة المعمارية في جامعة سامراء باخذ مشروعن لطالبين من نفس المرحلة ولنفس المشروع المعماري وهو تصميم مجمع الدرة السكني والواقع شمال شرق مدينة سامراء المتجاورة لحي الافراز وحي القادسية, يتضمن المشروع فعاليات متعددة منها السكنية, الترفيهية والتجارية والإدارية والتعليمية وقام الباحثان بملاحظة تطور الفكرة التصميمية وتأثيرها على موقع تلك الفعاليات من خلال استراتيجية التصميم المتبعة وهي المنهج التوفيقى.

نوع الفعالية التي تم دراستها هي الفعالية السكنية فعالية السكن وفق الحاجات الانسانية في البيئة السكنية توحى دراسة الفعاليه بانها الشيء الذى يعمله الناس والذى له علاقة محده بالمكان الذي يعمل به، طالما يشغل الناس

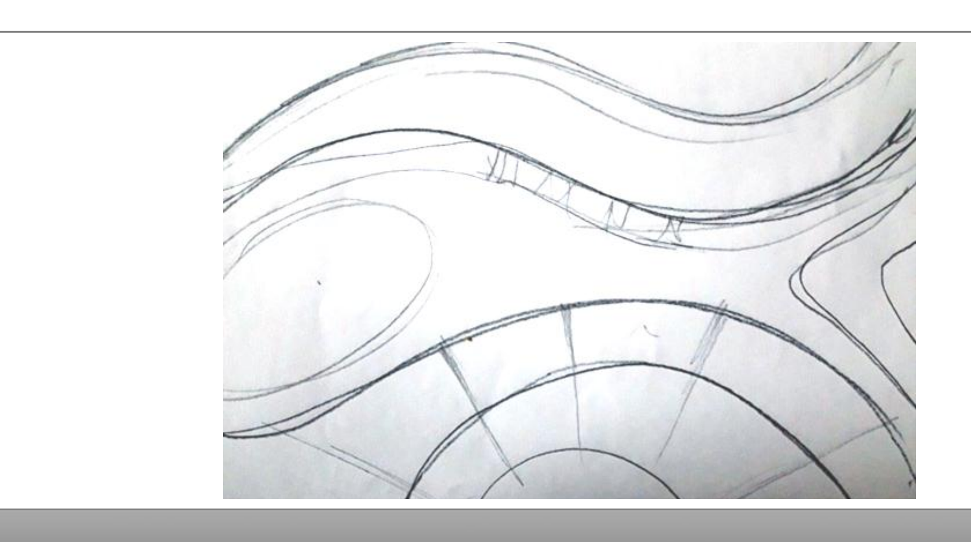


الفضاء فيزياويا, ان دراسه الفعاليه ممكن ان تكون مفيده جدا فى تحديد فهم الأفرأد والمنظمات بالعلاقة مع بيئتهم لذلك نخلص إلى التعريف العام للفعاليه هو افعال مرنه يقوم بها الأفراد، فردا او جماعات وهى تتكون من السلوك العلني الذى ممكن ان يوصف بأفعال الحدث,

حيث أهتم كلا الطالبين بموضوع الفعالية التي يقوم بها المستخدم داخل المشروع وبما يتفق مع الفكرة التصميمية الخاصة بالطالب نفسه. وهذا ماسيتم شرحه بالتفصيل ضمن الفقرة القادمة:

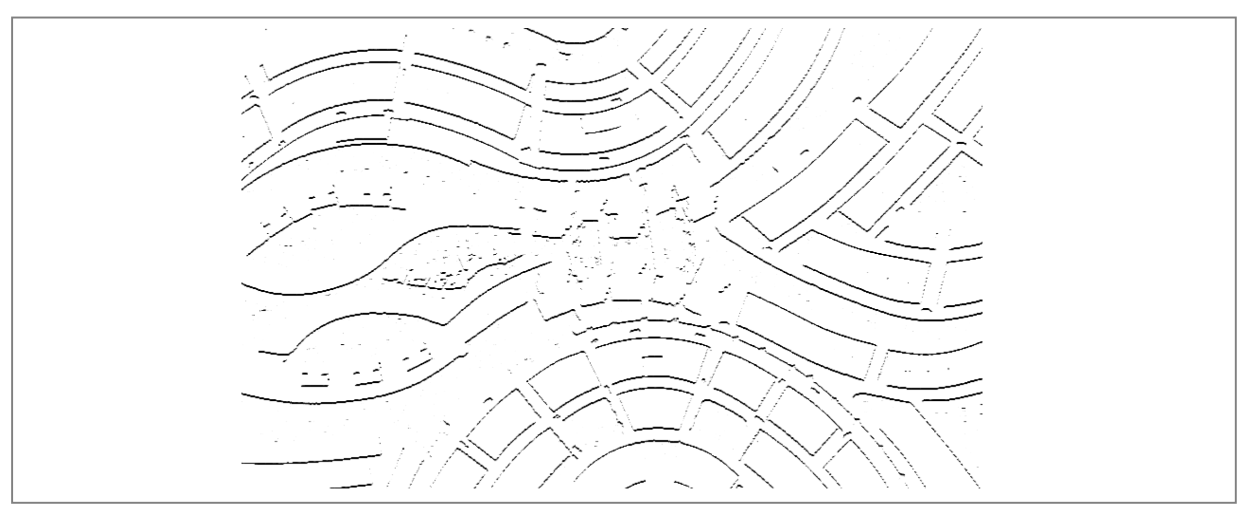
1-2-5 فكرة الطالب الاول

استند الطالب الى فكرة رئيسية وهي محاولة إدخال التراث كعنصر مهم في الفكرة التصميمية ميز الباحث اربعة أشكال لتطور الفكرة التصميمية ففى مرحلة وضع الفكرة الأساسية حاول الطالب تسليط الفعاليات السكنية (الوحدات السكنية) فى مركزية مهمينة داخل المشروع ومن خلال تحليله للفعاليات السكنية والمتضمنة الابراج السكنية, وجد الطالب ان توقيع الابراج السكنية ضمن المركز سيشكل نقطة مميزة للساكنين أجمع بشكل يشجع التفاعل والتواصل الاجتماعي, كما وجد الطالب ان الفعاليات السكنية تتطلب فضاء يتميز بالهدوء وبعيد عن الضوضاء, حيث ركز الطالب على طبيعة فعالية السكن ومايتطلب توفيره للساكن لغرض سد احتياجاته السكنية. أخذ الطالب مخططات من الطبيعة السكنية المجاورة للموقع وأشتق منها الشكل الخاص بالبيوت والوحدات السكنية الموجودة داخل الموقع حيث ان مخططاتها تعتمد مبدا الفناء الداخلي فى تسقيطها حيث راعى الطالب الجانب التراثي للمنطقة والذي هو ضمن فكرته الاساسية للمشروع. **شكل (1-2)**



شكل(1-2) يوضح الشكل المرحلة الأولى لتطور فكرة الطالب الأول /عمل الطالب الاول- اعداد الباحثان

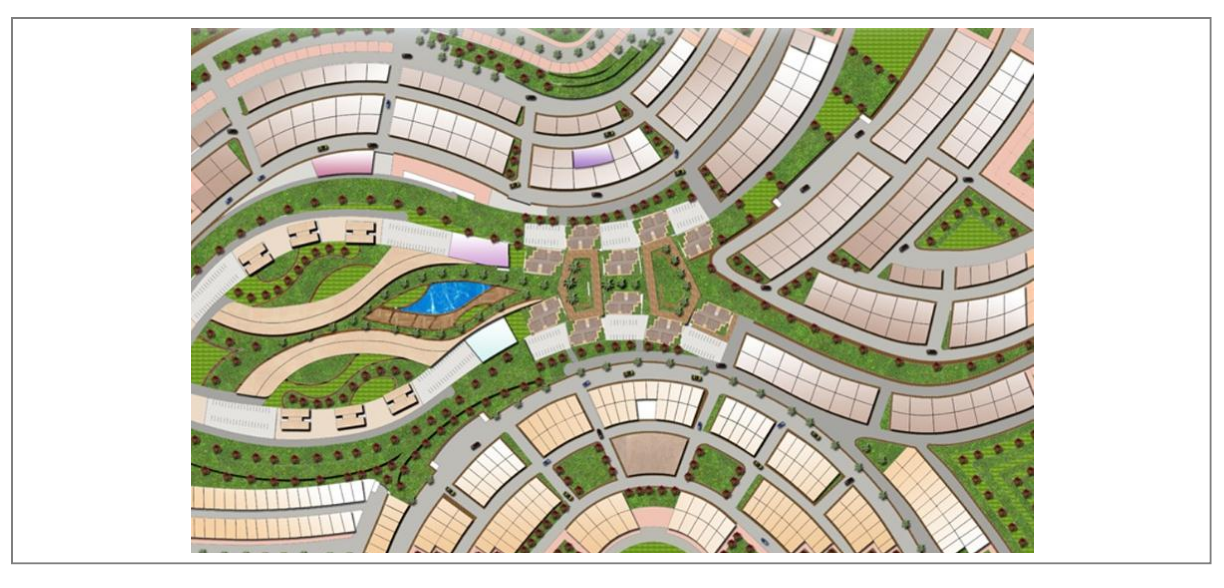
من خلال المرحلة الثانية لتطور الفكرة التصميمية **شكل (1-3)** - نلاحظ أن الطالب قام بتوقيع الفعاليات الأخرى للمشروع وهي التجارية والترفيهية بشكل أخذت مكانين مختلفين عن الفعالية السكنية حيث ان الفعالية التجارية قد اتخذت موقعا بعيدا عن الفعالية السكنية لتوفر لها الانفتاحية اللازمة للمناطق التجارية قدر الإمكان ولكي تماشى الدور السكنية الموجودة حول الموقع من الطرف الثاني ضمن التصميم الاساس .



شكل(1-3) يوضح الشكل المرحلة الثانية لتطور فكرة الطالب الأول /عمل الطالب الاول- اعداد الباحثان

اما الفعالية الترفيهية وهي المطاعم ومناطق الاستراحة فقد اتخذت موقعا قريبا من الفعاليات التجارية لكى تعزز فى الفكرة التصميمية للطالب وتخلق محورا حركيا لاحياء المشروع خلال ساعات النهار والمساء. **شكل(1-4)**





شكل (1–4) المرحلة الثالثة لتطور فكرة الطالب الأول/عمل الطالب الاول– اعداد الباحثان

من خلال عملية التركيب فى استراتيجية التصميم المتبعة لدى الطالب بدا ظهور جديد للفكرة التصميمية وتخصص بعض الفعاليات وتميزها فى داخل المشروع حيث اخذت الكتل البنائية بالتناسق ضمن المشروع وضمن الفكرة التصميمية وذلك بعد رفع الكتل بتكوينات ثلاثية الابعاد **3D** ليخلق شكل مميز وبمراعاة الفكرة التصميمية للطالب والتي تتضمن الحفاظ على تراث وتقاليد المدينة، وتميز المشروع وكما هو واضح بمحاور واضحة جدا محافظة للانسيابية التامة للمشروع

ثم فى مرحلة تقييم الفكرة التصميمية ظهر الشكل وتمثل نضوج الفكرة وثباتها قد اثر على تغيير مواقع المكاتب الإدارية والمدرسة التعليمية فقد وضعت فى طريقة عليا على المحور المركزي التجاري مع ابعاد الفعاليات السكنية قدر الأمكان عن هذا المركز من الجانب الايسر للمشروع.**شكل (1–5)**





شكل(1–5) المرحلة الاخيرة لتطور فكرة الطالب الأول /عمل الطالب الاول– اعداد الباحثان

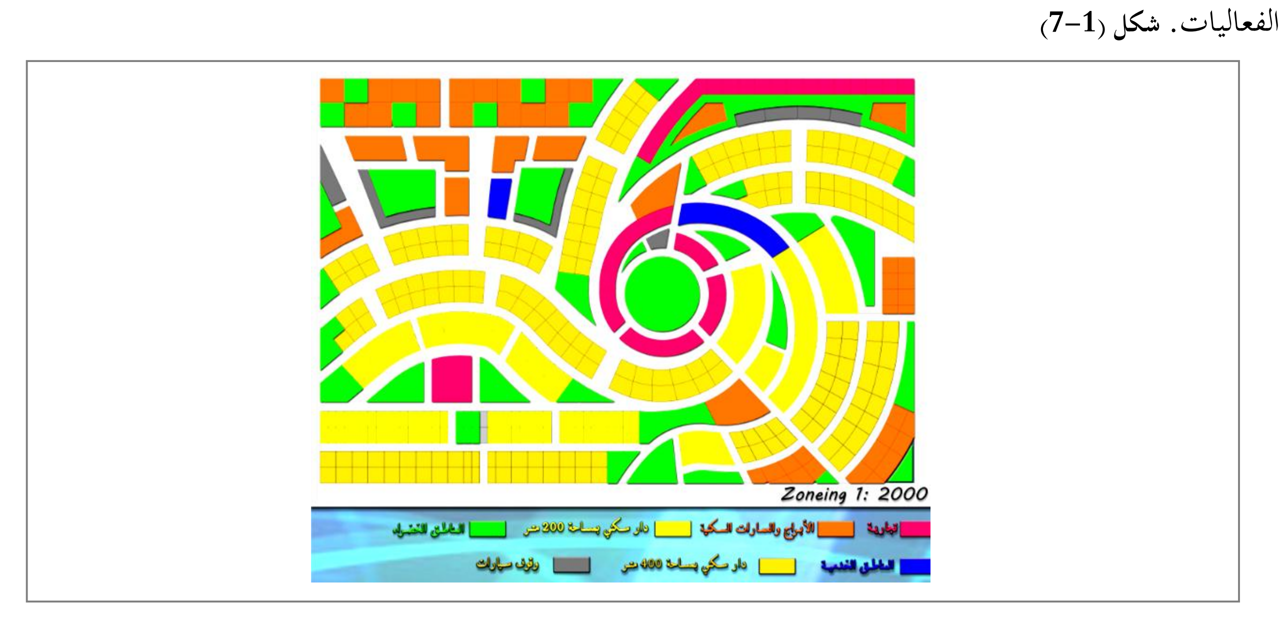
2-2-5 فكرة الطالب الثاني

ابتدأت فكرة هذا الطالب وكما يرى الباحث بوضع محور حركي رئيسي للمشروع حيث تمحورت على جانبيه الفعاليات وحسب التردد وشكل الموقع وقربة من المحاور الرئيسية للموقع, توجه هذا الطالب باعتماد فكرة الحداثة والتصميم العصري في التصميم وقام بالتركيز على تصميم المركز التجاري والترفيهي ضمن مركز الموقع معتمدا فكرة احياء المشروع يعتمد على هذه الفعاليات مع توقيع الخدمات والفعاليات الادارية بالقرب من هذا المركز, وأكد الطالب على ابعاد الفعاليات السكنية قدر المستطاع عن الضوضاء وكما هو موضح في المخطط الاولي للطالب. **شكل (1–6)**



شكل(1–6) يوضح الشكل المرحلة الأولى لتطور فكرة الطالب الثاني /عمل الطالب الثاني – اعداد الباحثان

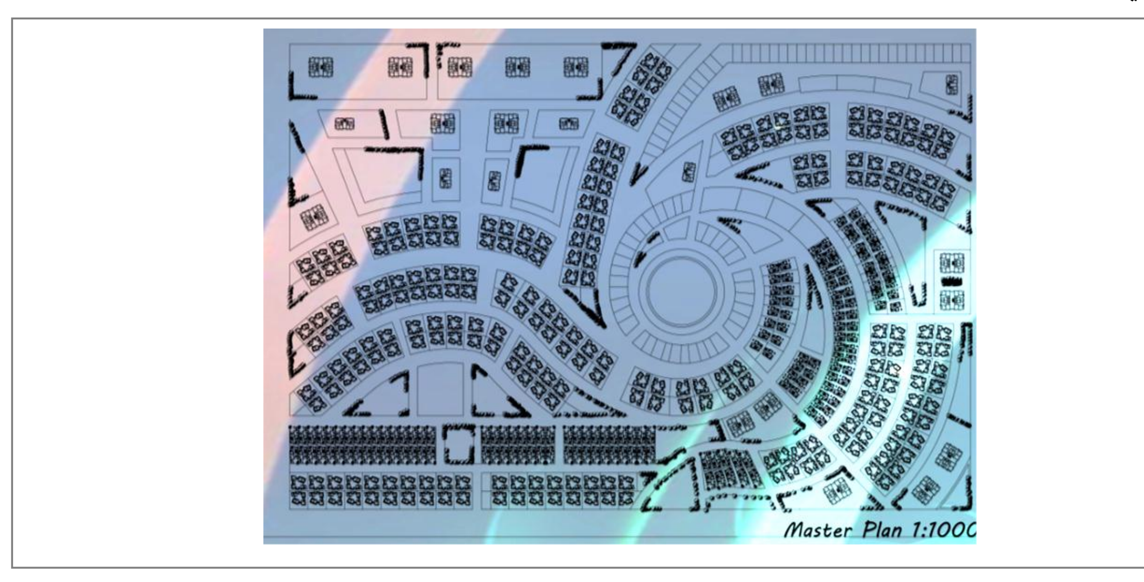
في المرحلة الثانية من تطور الفكرة التصميمية وترتيب الفعاليات التجارية على المحور الرئيسي حيث وضعت المطاعم ومحلات البيع المفرد والمساحات الترفيهية حول بلازا متفرعة من هذا المحور وشكلت نواة مركزية جانبية للحركة الرئيسية الشكل وتخصصت كتل المشروع إلى مقياس إنساني أصغر لتأخذ أشكالا ذات أبعاد مناسبة لكل فعالية من الفعاليات. **شكل (1–7)**



شكل (1–7) المرحلة الثانية لتطور فكرة الطالب الثاني /عمل الطالب الثاني – اعداد الباحثان

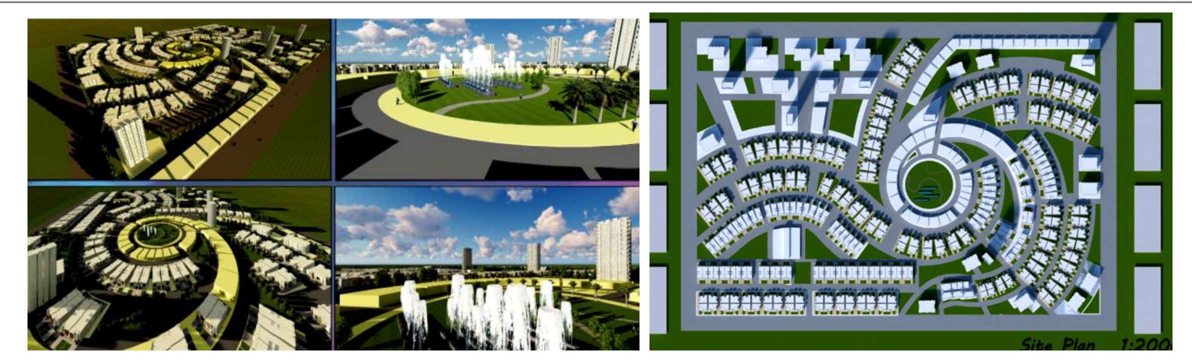


أما المرحلة الثالثة فابتدئت الفعاليات الاخرى تتشكل لتبدوا اكتر تخصصا ولتبتعد عن المحور الرئيسي كثيرا عبر محور آخر موازي له ويتم الدخول اليه من خلال بلازا خاصة للفعاليات ذات التخصص السكني لارتباطها بمجاورات الموقع السكنية خاصة الابراج منها والبيوت السكنية الصغيرة لتنفتح على فضاء مفتوح كبير يمكن الوصول أليه عن طريق المحور الرئيسي. **شكل (1-8)**



شكل (1-8) المرحلة الثالثة لتطور فكرة الطالب الثاني /عمل الطالب الثاني – اعداد الباحثان

أما المرحلة الأخيره لتطور الفكرة التصميمة فقد تميزت بالتمايز والتركيز على التفاصيل الحديثة للكتل الثلاثية الابعاد حيث وضع الطالب كتل الابراج على جانبي المشروع لتأخذ بالتدرج نحو داخل المشروع وصولا الى مركز المشروع بكتل اقل ارتفاعا وذلك للحفاظ على مبدأ الانفتاحية والوضوحية ضمن مركز المشروع. **شكل (1-9)**





شكل (1-9) المرحلة الرابعة لتطور فكره الطالب الثاني /عمل الطالب الثاني – اعداد الباحثان

توصل البحث الى اهمية تطور الفكرة التصميمية وعلاقتها بتوقيع الفعاليات كما يجد البحث أن المشروع الاول قد حقق مرتبة اكثر من المشروع الأول وأعتمد على المنهج التوفيقي في طرح العوامل المؤثرة على الفكرة التصميمية.

6- الاستنتاجات الخاصة بالبحث

من خلال الطرح السابق يتوصل البحث إلى ان هناك علاقة طرديه بين تطور الفكره التصميمية وطبيعة توقيع الفعاليات المختلفة حسب نوع المشروع على اختلاف انواع الفعالية بشكل يعتمد على طبيعة تفكير المصمم نفسه وطبيعة تحليله للمدخلات والبيانات التي عمل المصمم على تجميعها في المراحل الاولية من العملية التصميمية حيث يسعى المصمم الى تشكيل الفكرة التصميمية بشكل يراعي خصوصية المستخدم ضمن الفعاليات المختلفة وهذا يدعم فرضية البحث الاساسية فكلما تطورت الفكرة التصميمية للمصمم كلما ادى ذلك إلى تغيير مواقع الفعاليات المختلفة بشكل تدرجي يراعي خصوصية المستخدم لسد احتياجاته ضمن الوسط المادي المحيط به من حيث احتياجه للهدوء او التفاعل الاجتماعي..الخ من الظروف التي لابد على كل مصمم من دراستها بشكل تفصيلي عند توقيع الفعالية ضمن المخطط الاساس للمشروع إلى أن تصل إلى مواقعها الثابته في المرحله الأخيره للمشروع اعتمادا على الفكرة الأولى.

حيث يتم توقيع الفعاليات بالتصور الاولي للمشروع باعتماد فكرة المصمم ومدى مراعاته لطبيعة المستخدم لسد احتياجاته ويتم تطوير هذا التوقيع شيئا فشيئا كلما تطورت الفكرة التصميمية للمعمار باعتماد القرارات المتخذة من قبله على مستوى التخطيط الافقي للمشروع ومن ثم تطوير التصاميم على مستوى المقاطع كما تم التطرق اليه عند وصف مشروع ووالتر غروبيوس او على مستوى التصميم الثلاثي الابعاد كما في مشاريع طلاب هندسة العمارة في جامعة سامراء, حيث يكون التدرج عام شبه عام خاص هو المميز لكل نوع من انواع الفعاليات وترددها الزمني, كما اتضح ان لمجاورات الموقع تاثيرات ثانويه في تخصيص الفعاليات وتمايزها حيث يكون ذلك التخصص مؤثرا في تعزيز الفكره التصميميه وثبات موقع الفعاليات.



وتبين ان الإبداع لدى المصمم يكون مختلف من مصمم لاخر اذ يعتمد وبشكل كبير على تمكنه من القاعدة المعرفية لوسطه, وتطوير إمكانياته الذاتية, والعمل قدر الامكان على تطويع المحددات المؤثرة للسلطة الخارجية من خلال الابتكار في الفعالية التصميمية و رؤية المشكلة التصميمية من منظور مختلف.

المصمم المعماري هو القائد الاساسي في تنظيم العملية التصميمية من خلال فرض سلطة التصميم و يؤثر وبشكل مباشر على توجيه الفعالية التصميمية مقابل السلطات الخارجية المؤثرة على التصميم.

7- التوصيات

تمثل سلطة التصميم في كيفية صنع القرار المعماري و الذي يمثل هذا الأخير بدوره مفصلا مهما في توجيه العملية التصميمية من خلال التوجيه السليم لمسار الفعالية التصميميه, وتأتي قوة القرار التصميمي للمصمم المعماري من قوة المعلومة و المعرفة التي يمتلكها المصمم و يوظفها بالشكل المناسب في التصميم, و من خلال دوره كاستشاري في العملية التصميمية, و صاحب القرارات الرئيسة بما يتعلق بالاعتبارات الجمالية للمبنى. كما يوصي البحث بان تؤخذ العوامل المؤثرة في توقيع الفعاليات سواء كانت العوامل اجتماعية من حيث مراعاة الشرفية، الخصوصية , والانعزالية بشكل يراعي العوامل النفسية لمستخدمي وعدها كعوامل إضافية لتثبيت مواقع الفعاليات إضافة إلى تطور الفكرة التصميمية.

على المصمم المعماري أن يستوعب جميع جوانب المشكلة التصميمية وان يفسرها في عقله لنفسه اولا بالشكل الذي يمكنه من احتواء متطلبات المشروع المعماري ليتمكن من قيادة العمل المعماري.

فيما يتعلق بطلاب العمارة فيجب إعطاء الثقة الكاملة و منح الفرصة للمصممين المعماريين بدءا من المراحل التعليمية والأكاديمية في التشجيع على تنوع التعبير و حريته و اكتساب المعرفة لا استنساخها من خلال الابتعاد عن أساليب تقليد الأعمال الناجحة و السائدة لرواد المدارس المعمارية و مصمميها.

العمل على تطوير المصمم نفسه وذلك بتطوير إمكانياته الذاتية الشخصية بشكل سينفرد المعماري بهذا العمل مستقبلا والعمل على عكس القدرات التصميمية من خلال تطوير معارفه و استخدامه لآخر المستجدات في مجال الممارسة المعمارية, مثل برامج الرسم المعمارية على الحاسوب كما تمت ملاحظته من خلال وصف أعمال الطلبة.



كما يوصي البحث المصمم بأن يوازن بين الإدراك الحسي و الاستيعاب السليم والصحيح للوسط المادي المحيط به, و الإدراك الذهني العقلي وكيفية تشكيل الافكار التصميمية لكي يكون كل منهما مطور للآخر و بالتالي مطور لقدرات المصمم.



فهرس المصادر والمراجع

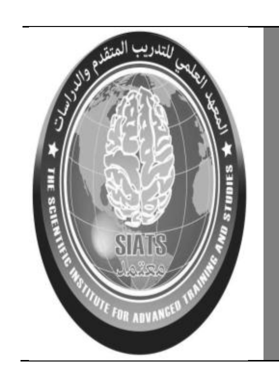
1. الجميل، علي حيدر سعد؛ الاستعارة في العمارة؛ أطروحة دكتوراه؛ قسم الهندسة المعمارية، الجامعة التكنولوجية؛بغداد , 1996.
2. النجيدي، د. حازم راشد ، "مايراد تحقيقه وما يتحقق فعلا في العمارة المعاصرة" www.albenaamagazine.com السنة 2004, العدد 170-171.
3. النجيدي, د.حازم راشد, "منهجية التصميم المعماري", مديرية دار الكتب للطباعة والنشر, 1992.
4. عبد مصحب, صباح محمد وميسون محي العقيلي, "منهجية التصميم المعماري", جامعة بابل, 2011.
5. فهمي, بريزات قاسم حسين, "الأفكار في نتاجات طلبة المدارس المعمارية العراقية", المجلة العراقية للهندسة المعمارية, 2008.
6. نعيم، محمد علي علي مسعود ؛ ترويض الشكل وسلطة المعنى ؛ أطروحة دكتوراه؛ قسم الهندسة المعمارية،الجامعة التكنولوجية؛بغداد 2005 م.
7. Brawne, Michael; "From idea to building, issues in architecture", Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.
8. Chapin, F. S. and Logan, T. H. (1969). "Patterns of time and space use," in H. Perloff, ed., The quality of the Urban Environment. Washington, D.C.: Resources for the Future.
9. Johnson, Paul-Alan; "The theory of architecture. Concepts, Themes and practices"; Von Nostrad Reinhold; 1994.
10. Jones J.C., DESIGN METHODS, (2nd Ed.), John Wiley & Sons Ltd. Chic ester, 1992.
11. Lawson, B., HOW DEESIGNERS THINK, The Design Process Demystified (3rd Ed) Architectural Press, Boston, 1997.
12. Snyder, James C. & Catanese, Antony J., "Introduction to Architecture", McGraw-Hill Book Company, 1979, USA.



13. Snyder, James C. & Catanese, AntonyJ., "Introduction to Architecture", McGraw-Hill Book Company, 1979, USA.
14. Tversky, B., Visuospatial Reasoning, In, Shah, P, & Miyake, A. (Eds.), HANDBOOK OF HIGERLEVEL VISUOSPATIAL THINKING, Cambridge University Press, Cambridge, 2004.







SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

EFFECT OF ELECTRONIC GAMES IN THE BEHAVIOR OF THE SUDANESE CHILD – A SURVEY OF A SAMPLE OF PARENTS IN KHARTOUM STATE FOR THE YEAR 2018

تأثير الالعاب الالكترونية في سلوك الطفل السوداني

دراسة مسحية علي عينة من اولياء الامور بولاية الخرطوم للعام 2018م

بدرالدين علي حمد محمد

جامعة جازان –كلية الآداب والعلوم الانسانية – قسم الصحافة والاعلام

Abualag19666@gmail.com

1439 – 2018م



ARTICLE INFO

Article history:

Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018

Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

This study entitled (Effect of electronic games in the behavior of the Sudanese child - a survey of a sample of parents in Khartoum State for the year 2018)

The objectives of the study are to know the motives of Sudanese children to practice electronic games and to discover the negative and positive aspects of these games and to identify the impact of these games on the behavior of the Sudanese child- The researcher used the descriptive study type, the survey method and the questionnaire tool

One of the most important findings of the study is that it showed that the mobile phone is among the most electronic means used by the Sudanese child. The study showed that the love of adventure, leisure time and imagination development are the most important reasons for children to play electronic games.



الملخص

هذه الدراسة بعنوان (تأثير الالعاب الالكترونية في سلوك الطفل السوداني – دراسة مسحية على عينة من اولياء الامور بولاية الخرطوم للعام 2018م) حيث تهدف الدراسة لمعرفة دوافع الاطفال السودانيين لممارسة الالعاب الالكترونية والكشف عن سلبياتها وايجابياتها والتعرف على التأثيرات المحتملة لهذه الالعاب والوقوف على تأثير هذه الالعاب في سلوك الطفل السوداني، وقد استخدم الباحث نوع الدراسة الوصفية والمنهج المسحي واداة الاستبيان.ومن اهم نتائجها انها بينت ان الهاتف المحمول من اكثر الوسائل الالكترونية التي يستخدمها الطفل السوداني ووضحت الدراسة ان حب المغامرة وشغل وقت الفراغ وتنمية الخيال هي اكثر الاسباب التي من اجلها يمارس الاطفال الالعاب الالكترونية واشارت الدراسة انه بالإمكان تصنيع العاب الكترونية تجسد بطولات القادة المسلمين



1 مقدمة:

لا يكاد يخلو بيت او متجر من الالعاب الالكترونية التي تجذب الاطفال بالرسوم والالوان والخيال والمغامرة , وانتشرت هذه الالعاب بصورة ملحوظة وقد ادى انتشار الكومبيوتر والعاب الفيديو في السنوات الاخيرة واصبح لها تأثير في حياة الطفل ,وساهمت في تشكيل حياة الطفل في البيت والمدرسة , فلم يعد هناك حقل من حقول المعرفة الا والتكنولوجيا الحديثة لها الدور الاكبر فيه , فقد انتشرت هذه الالعاب في كافة المجتمعات وكذلك في السودان بوجه خاص حتي اصبحت جزءا من غرفة الطفل السوداني بل اصبح الاباء يصطحبونها معهم اينما ذهبوا ليزيدوا الاطفال ادمانا على ممارستها

فقد اصبح الاطفال في السودان وفي بقية العالم يفضلون الالعاب الالكترونية اكثر من الالعاب التقليدية والباحث في هذه الدراسة يود التعرف عي تأثير هذه الالعاب الالكترونية على سلوك الاطفال .

مشكلة الدراسة :

نجحت الالعاب الالكترونية في جذب الاطفال وقد ساعد في انتشارها سهولة استخدامها لكونها وسيلة ترفيهية تمكن الاطفال من الاكتشاف والتجريب وقد اظهرت تأثيرا مختلفا على سلوك الاطفال وزادت الساعات التي يقضيها هؤلاء الاطفال في اللعب نتيجة لتعدد الالعاب الالكترونية وتنوعها .وفي هذه الدراسة يود الباحث دراسة هذه الظاهرة للتعرف على اثارها السلوكية والصحية ومعرفة ما يخص سلبياتها وايجابياتها وتحديد مخاطرها .

ويتم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :- ما تأثير الالعاب الالكترونية في سلوك الطفل السوداني؟

اهداف الدراسة :



تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف اهمها :

1- معرفة دوافع الاطفال السودانيين للألعاب الالكترونية .
2- الكشف عن ايجابيات ممارسة الالعاب الالكترونية على الاطفال .
3- الكشف عن التأثيرات المحتملة للألعاب الالكترونية على الاطفال .
4- الوقوف على تأثير الالعاب الالكترونية في سلوك الاطفال.

اهمية الدراسة :

الدراسة تتناول موضوع مهم هو تأثير الالعاب الالكترونية في سلوك الاطفال كما تفتح الدراسة افاق جديدة لدراسات تتناول مثل هذه الدراسة من جوانب لم يتطرق لها الباحث

تساؤلات الدراسة :

تجيب هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات اهمها :

1-ما اهم وسيلة الكترونية يستخدمها الطفل السوداني لممارسة الالعاب الالكترونية ؟

2-ما الدوافع لممارسة الاطفال السودانيين للألعاب الالكترونية ؟

3-هل اسهمت الالعاب الالكترونية في رفع مستوى التحصيل الدراسي للأطفال السودانيين؟

4-ما مدى مساهمة الالعاب الالكترونية في غرس سلوكيات العدوان عند الاطفال؟

6-ما الاضرار الصحية التي تسببها الالعاب الالكترونية لدى الاطفال السودانيين ؟

7- ما اكثر انواع الالعاب الالكترونية استقطابا لاهتمام الاطفال السودانيين؟



نوع الدراسة ومنهجها :

تأتي هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف (دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة او موقف او مجموعة من الناس , او مجموعة من الاحداث, او مجموعة من الاوضاع وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها ,دون الدخول في اسبابها او التحكم فيها) ([1]). وفي اطار هذا النوع من البحوث استخدم الباحث منهج الدراسات المسحية والذي يعتبر (جهداً علمياً للحصول على بيانات ومعلومات واوصاف عن الظاهرة او مجموعة الظواهر موضوع البحث)([2])

الدراسات السابقة :- الدراسة الاولى :- (دلال عبد العزيز ،2009م)([3])

بعنوان :-اثر ممارسة بعض الالعاب الالكترونية في السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت .

اهداف الدراسة :

1-معرفة الالعاب الالكترونية التي يقبل عليها الطلاب .

2-الكشف عن تأثير السلوك العدواني للألعاب الالكترونية لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بدولة الكويت.

3-الوقوف على واقع اثر ممارسة الالعاب الالكترونية لطلاب مرحلة الثانوية

([1])سمير محمد حسين, بحوث الاعلام الاسس والمبادئ ,القاهرة:- عالم الكتب , ط1 ,1976 م,ص127

لسيد احمد عمر ,البحث الاعلامي مفهومه واجراءاته ,الكويت, ,مكتبة الفلاح للنشر , ط2, 2002م,ص227 ا([2])

(3)دلال عبد العزيز الحشاش ,اثر ممارسة بعض الالعاب الالكترونية في السلوك العدواني لطلبة مرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بالكويت, رسالة ماجستير ,كلية الدراسات العليا بجامعة الكويت , قسم الارشاد النفسي والتربوي ,2008



نوع الدراسة ومنهجها :- من مصفوفة الدراسات الوصفية واستخدمت المنهج المسحي

اداة الدراسة :- صحيفة الاستبيان

نتائج الدراسة :

1-وجود فروق ذات لالة احصائية عند مستوى (5,) لدرجات طلبة المرحلة الثانوية للمدارس الحكومية بدولة الكويت تعزى لا ثر ممارسة بعض الالعاب الالكترونية

الدراسة الثانية-:(كهينة علواش, 2007م)([4])

اهداف الدراسة :

1- الكشف على مدى تأثير الطفل بما يشاهده من مادة عنيفة او ما يعرض عليه في اية وسيلة اعلامية .

2- معرفة تأثير التلفزيون والعاب الفيديو في الانحرافات السلوكية التي تشهدها وتعاني منها المجتمعات .

3- معرفة الكيفية التي يمكن بها تحصين الفرد والمجتمع من هذا العنف خصوصا الالعاب الالكترونية

4- الكشف عن سبب اقبال الاطفال على الالعاب الالكترونية

نوع الدراسة ومنهجها : استخدمت الدراسة نوع الدراسة الوصفية والمنهج المسحي

الاداة : الاستبيان

(4)كهينة علواش , معالجة العنف من خلال التلفزيون والعاب الفيديو و تأثيره على الطفل , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال,2007



نتائج الدراسة :

1-الاطفال يقبلون على الالعاب الالكترونية اكثر من الاقبال على مشاهدة التلفزيون.

2-الالعاب الالكترونية العنيفة هي اكثر الالعاب اقبالا من الافال عليها .؟

1- لا توجد متابعة للأطفال عند ممارستهم للألعاب الالكترونية

الدراسة الثالثة :-(احمد فلاق ,2009م)([5])

العنوان :- الطفل الجزائري والعاب الفيديو , دراسة في القيم والمتغيرات.

اهدف الدراسة :-

1-معرفة مكانة العاب الفيديو ضمن النشاطات الترفيهية للطفل الجزائري

2-تحديد مصدر العاب الفيديو المفضلة لدى الطفل الجزائري

3-الكشف عن خصائص شكل ومضمون العاب الفيديو المفضلة .

4-معرفة القيم المحتواه في هذه الالعاب.

5-الكشف عن عادات ممارسة الطفل الجزائري لهذه الالعاب .

نوع الدراسة ومنهجها : استخدمت الدراسة نوع الدراسة الوصفية والمنهج المسحي

([5]) احمد فلاق ,الطفل الجزائري والعاب الفيديو , دراسة في القيم والمتغيرات , رسالة دكتوراه , جامعة الجزائر ,كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال ,2009م



الاداة : الاستبيان

اهم النتائج :

1-للالعاب الالكترونية تأثير مباشر على الطفل الجزائري .

2-الالعاب الالكترونية تؤثر على القيم والمضامين الاخلاقية للطفل الجزائري

3-الالعاب الالكترونية تمثل واقعا جديدا يؤثر على ثقافة المجتمع الجزائري الدراسة الرابعة

الدراسة الرابعة (مها حسني الشحروري, 2007م) ([6])

العنوان : اثر الالعاب الالكترونية على العمليات المعرفية والذكاء الانفعالي لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة في الاردن

اهداف الدراسة :

1-معرفة اثر الالعاب الالكترونية في العمليات المعرفية لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة

2-الكشف عن فروق في العمليات المعرفية لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة نتيجة استخدامهم للألعاب الالكترونية .

مها حسني الشحروري , اثر الالعاب الالكترونية على العمليات المعرفية والذكاء الانفعالي لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة (6) الاردن , رسالة دكتوراه , كلية الدراسات التربوية العليا , قسم علم النفس التربوي , 2007م



3-الالعاب الالكترونية على مقياس باراون للذكاء الانفعالي لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة

نوع الدراسة ومنهجها : استخدمت الدراسة نوع الدراسة الوصفية والمنهج المسحي

الاداة : الاستبيان

اهم النتائج :

1-هناك فروق ذات دلالة احصائية على مقياس العمليات المعرفية الكلي عند المستوى (0,0 5) بين المتوسطات الحسابية البعدية المعدلة تبعا لمتغير المجموعة ولصالح المجموعة غير الموجهة .

2-هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (05 ,)على اتخاذ القرار بين متوسطات الاداء البعدي المعدل تبعا للتفاعل بين المجموعة والجندر لصالح ذكور المجموعة غير الموجهة

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة الالعاب الالكترونية وتأثيرها على الطفل من زوايا وجوانب مختلفة فمنها من تناول معالجة العنف من خلال التلفزيون والعاب الفيديو , ودراسة تناولت العاب الفيديو دراسة للقيم والمتغيرات ,ومنها تأثير الالعاب الالكترونية في السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة الثانوية ودراسة تناولت اثر الالعاب الالكترونية على العمليات المعرفية لدى اطفال مرحلة الطفولة المتوسطة في الاردن . اما هذه الدراسة فإنها تتناول تأثير الالعاب الالكترونية على سلوك الطفل السوداني ,أي انها تختلف عن بقية الدراسات في تناولها لسلوك الطفل السوداني وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة لدراسة جوانب التي لم تتطرق اليها هذه الدراسات .

نسبة لضخامة مجتمع الدراسة وهم اولياء امور الاطفال بالسوان فقد قصر الباحث مجتمعه على اولياء الامور بولاية الخرطوم, وشملت الفترة الزمنية العام 2018م للوقوف على اخر تأثيرات الالعاب الالكترونية علي سلوك الطفل السوداني



مجتمع الدراسة:

فقد اختار الباحث جزئية من اولياء امور الاطفال السودانيين بولاية الخرطوم تمثل هذا المجتمع وتحدد اغراض البحث فقد اختار الباحث هذه العينة بدلا عن دراسة المجتمع كله وذلك للأسباب الاتية :

يصعب الوصول الي كافة عناصر المجتمع لان المجتمع كبير وواسع الانتشار

- يصعب دراسة الظاهرة علي المجتمع الكلي للدراسة لذا تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من اولياء الامور بولاية الخرطوم وبلغت 340مبحوث وتم اختيار هذه العينة نسبة لتجانس افراد المجتمع . قام الباحث بأعداد استمارة استبيان واعادها عن طريق الكمبيوتر ووضع رابط وارسالها الي افراد العينة وتعتبر عينة ممثلة غير منحازة وفيها جميع خصائص الجمهور الاصلي .

اداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان شملت (15) سؤال مغلق يعطى خيارات لأفراد العينة .

اختبار صدق صحيفة الاستبيان :

اعتمد اختبار الصدق على اسلوبين هما :

أ-الصدق الظاهري وفى هذا الخصوص قام الباحث بدراسة صحيفة الاستبيان بعد تصميمها ، للتأكد من ان الاسئلة متصلة جميعها وحذف الاسئلة غير المهمة



وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة على ثلاثة محكمين ([7])

ب–الصدق التجريبي :–وتم عن طريق وضع أسئلة تأكيدية ليقيس نفس الشيء بأسلوبين مختلفين ، كما اعتمد الباحث على الاتساق الداخلي بين إجابات الاسئلة المرتبطة ، وجاءت نسبة الصدق لعامل صدق 90,2%.

اختبار الثبات :

تم اخذ مجموعة من الأفراد 10% من العينة ، وتم ارسال الاستمارة لهم ثم بعد اسبوع تم إعادة ارسال نفس الاستبانة وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها ، وجدت أن معامل الاتساق الداخلي 91.2% وهو معامل مرتفع ذو دلاله علمية عالية ، ويذيد الاطمئنان على صلاحية الاستبانة للدراسة

النظريات المفسرة للدراسة :

اولا:–نظرية الاعتماد علي وسائل الاعلام:

تقوم علاقات الاعتماد علي وسائل الاعلام علي ركيزتين :

كما يتم تحديد الاهداف التي يسعى لها الطفل السوداني من خلال استخدامه للألعاب الالكترونية ، هما الاهداف والمصادر، فالأهداف هي التي يتعرض من اجلها الجماعات والافراد لوسائل الاعلام اما المصادر , يسعي الافراد والجماعات نحو وسائل الاعلام المختلفة من اجل بلوغ اهدافهم ،كما ان الطفل السوداني يختار الالعاب التي يرى انها تحقق اهدافه .

---

(7)البروفسيور منصور محمد عثمان, استاذ بجامعة ام درمان الاسلامية –كلية الاعلام
2- دكتور بشرى يوسف استاذ بجامعة ام درمان الاسلامية –كلية الاعلام
3- دكتور حبيب صالح' استاذ بجامعة ام درمان الاسلامية –كلية الاعلام



الفهم : مثل الحصول علي الخبرات ومعرفة الذات

التوجيه : مثل ماذا تقرا؟ ماذا تشتري ؟

التسلية : للراحة والاسترخاء

نظرية الاستخدام والاشباع : ثانيا :

وهي من نظريات التأثير المحدود لوسائل الاعلام وتري ان أي وسيلة اعلامية او مضمون يحدد بالخلفيات الديمغرافية والاقتصادية والثقافية للأفراد ، اما الحاجات والدوافع تحدد بعوامل بيولوجية ونفسية واجتماعية والتي يشبعها الافراد تبعا لظروفهم

وفي هذه الدراسة يتضح مدي الاعتماد على الالعاب الالكترونية لدي الطفل السوداني والمتمثلة في تحديد الاهداف وتحديد المصادر التي يعتمد عليها وكذلك تحديد الدوافع والحاجات حسب الخلفيات الديمغرافية و النفسية للطفل السوداني كما ان تحديدهم لاستخدام لنوع الالعاب الالكترونية تحدد امكانياتهم الاقتصادية كامتلاكهم شبكة انترنيت والعاب فيديو وتلفاز كوسائط متاحة واستعدادهم النفسي لاستخدام هذه الالعاب.

مصطلحات الدراسة :

1–التاثير: هو ذلك التغيير الذي يطرأ على سلوك المتلقي للرسالة الاعلامية ,وقد يتعلم منها

شيئا او انه قد يغير اتجاهه النفسي ويكون اتجاها جديدا (8) ويعرف التأثير اجرائيا بانه التغير الذي يحدث للطفل نتيجة استخدامه للألعاب الالكترونية.

---

(8) ابراهيم امام , الاعلام الاذاعي والتلفزيوني , القاهرة, دار الفكر, ط1, 1979م , ص17



2–الطفل لغويا : الصغير, الشي الرخص , فهو ايضا مرحلة عمرية من دورة حياة الانسان تمتد من الميلاد الي بداية المراهقة ([9])

3–السلوك :– يعني تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية في وضعية ما من خلال استجابته العضوية والحركية والوجدانية والعقلية والذي يكون دائما بدافع سواء شعر به ام لم يشعر به ([10]) تحليل وتفسير البيانات

تفسير وتحليل البيانات

جدول رقم(1)

يوضح الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة

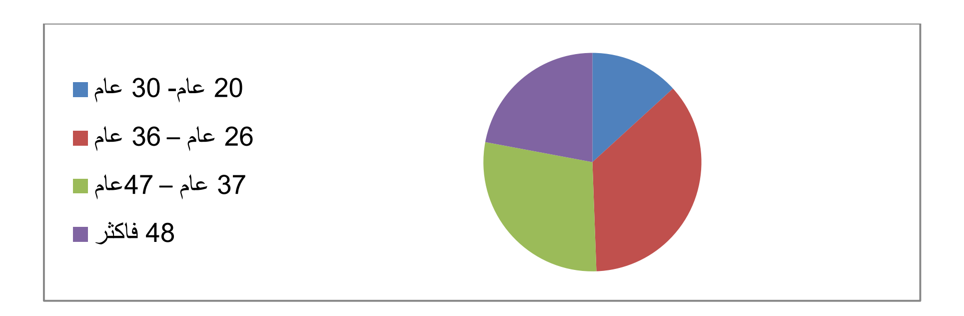
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
20 عام– 30 عام	45	%13.3
31 عام – 40 عام	123	%36,2
41 عام – 50 عام	97	%28,5
51عام فاكثر	75	%22
المجموع	340	%100

([9])محمد الريماوي , علم النفس الطفل , عمان , دار الشروق , ط2, 1997م, ص47

([10]) سعيد بومغيرة , اثر وسائل الاعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب , رسالة دكتوراه, جامعة الجزائر, كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال ,2006م



يلاحظ أن اكثر الفئات العمرية من اولياء الامور تتراوح بين 31 عام – 40 عام وهى الاعمار التي تتصف بالنضج مما يساعد في فهم التأثيرات السلبية والايجابية للألعاب الالكترونية في سلوك اطفالهم



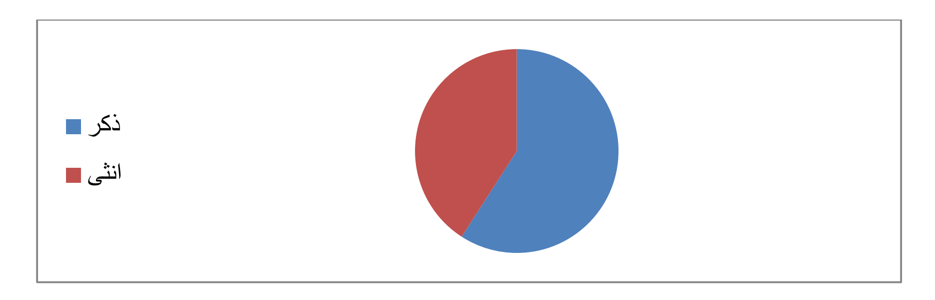
جدول رقم (2)

يبين نوع عينة الدراسة

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	201	%13.3
انثى	139	%36,2
المجموع	340	%28,5



اعلي نسبة هي الذكور من العينة كما ان مشاركة الاناث تعتبر معقولة مقارنة بالمجتمعات العربية الأخرى بسبب العادات والتقاليد التي يقل فيها عدد المشاركات في الاجابة علي الاستبيانات المطروحة من قبل الباحث

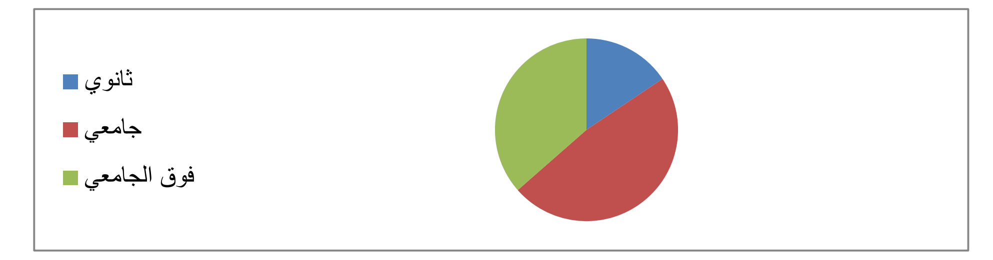


جدول رقم (3)

يوضح المستوي التعليمي لأفراد العينة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	53	%15,6
جامعي	163	%47,9
فوق الجامعي	124	%36,5
المجموع	340	%100

يلاحظ من الجدول أعلاه ان 47,9 % هم من الجامعيين و 36,5 % هم من فوق الجامعي ويوكد ذلك أن معظم افراد العينة هم من فئة المتعلمين مما ساعد كثيراً على استيعاب اسئلة الاستبانة واجابتها بكل صدق ووعي





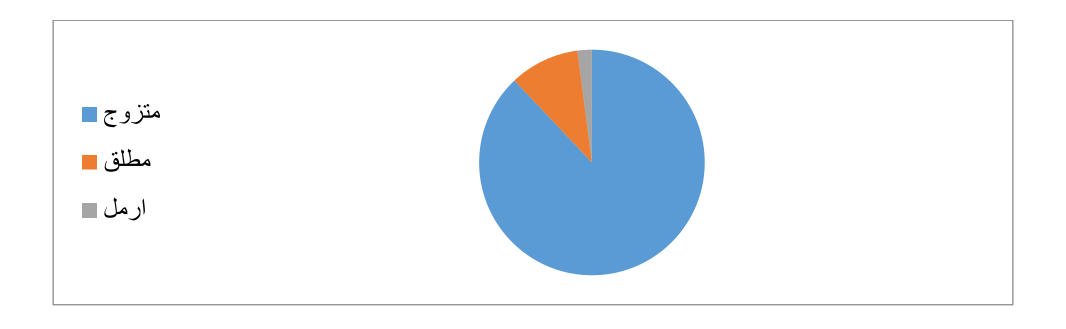
جدول رقم (4)

الحالة الاجتماعية لأفراد الدراسة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	299	%87,9
مطلق	34	%10
ارمل	7	%2,1
المجموع	340	%100

من الجدول اعلاه يتضح ان هناك استقرار اسري للمتزوجين وهذا مؤشر جيد يساعد على تربية الاطفال والعناية بهم ويقل مؤشر الطلاق اذ يلغ 10% فقط من افراد العينة





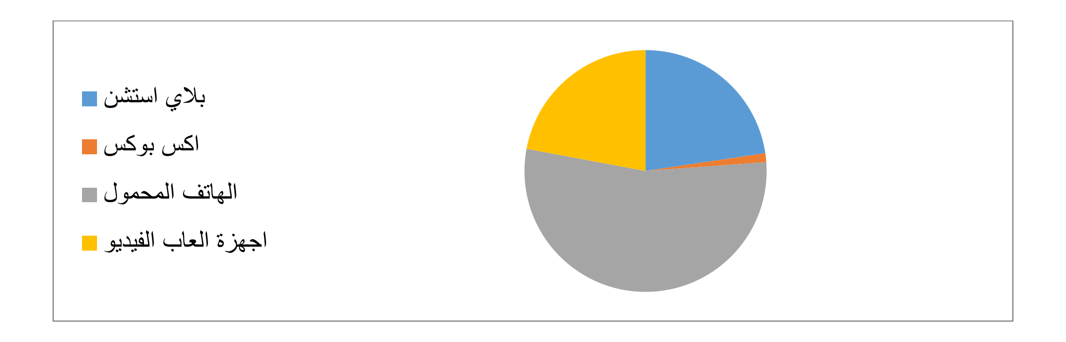
جدول رقم (5)

الوسيلة الالكترونية التي يستخدمها الطفل السواني لممارسة الالعاب الالكترونية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
بلاي استشن	77	%22,7
اكس بوكس	4	%1,1
الهاتف المحمول	184	%54,1
اجهزة العاب الفيديو	75	%22,1
المجموع	340	%100

من الجدول اعلاه اكثر الوسائل الالكترونية التي يستخدمها الطفل السوداني لممارسة الالعاب الالكترونية هي العاب الهاتف المحمول ويرجع ذلك لتوفرها ومجانيتها وسهولة لعبها في أي وقت بالنسبة للطفل السوداني





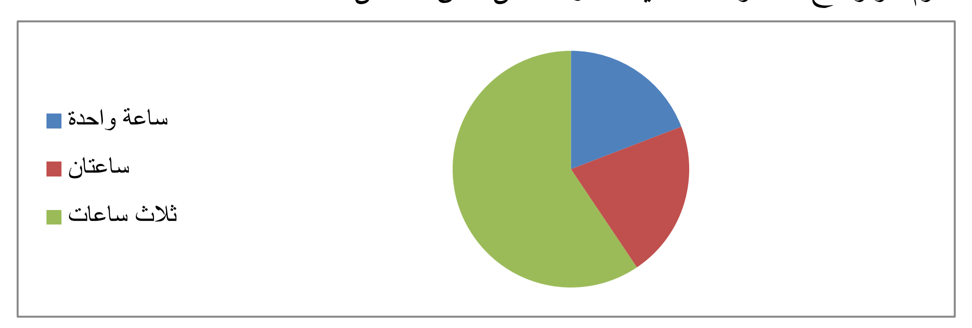
جدول رقم (6)

الوقت الذي يمضيه الطفل السوداني امام الالعاب الالكترونية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ساعة واحدة	59	%17,4
ساعتان	66	%19,4
ثلاث ساعات	183	%63,2
المجموع	320	% 100



من الجدول اعلاه يتضح ان الوقت الذي يقضيه الطفل السوداني امام الالعاب الالكترونية هو ثلاث ساعات خلال اليوم ,ويوضح ان الوقت الذي يهدره الطفل ليس بالقليل.



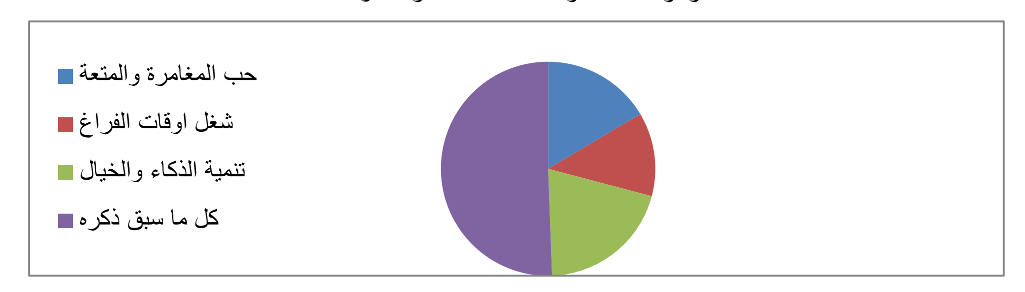
جدول رقم (7)

يبين السبب الذي من اجله يمارس الطفل الالعاب الالكترونية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
حب المغامرة والمتعة	56	%16,5
شغل اوقات الفراغ	43	%12,6
تنمية الذكاء والخيال	69	%20,3
كل ما سبق ذكره	172	%50,6
المجموع	340	%100



اجمع اولياء الامور ان اطفالهم يمارسون الالعاب الالكترونية من اجل حب المغامرة والمتعة وشغل اوقات الفراغ وكذلك تنمية الذكاء والخيال, ويعد التربويون اللعبة التي لا تحقق شروط النمو بجوانبه المختلفة هي لعبة غير صحيحة , ولا سليمة لان الطفل كي يحقق تجربة الحياة بكل معانيها لا بد ان تحقق له اللعبة النمو في جميع الجوانب الروحية والخلقية و والنفسية والاجتماعية و الحركية



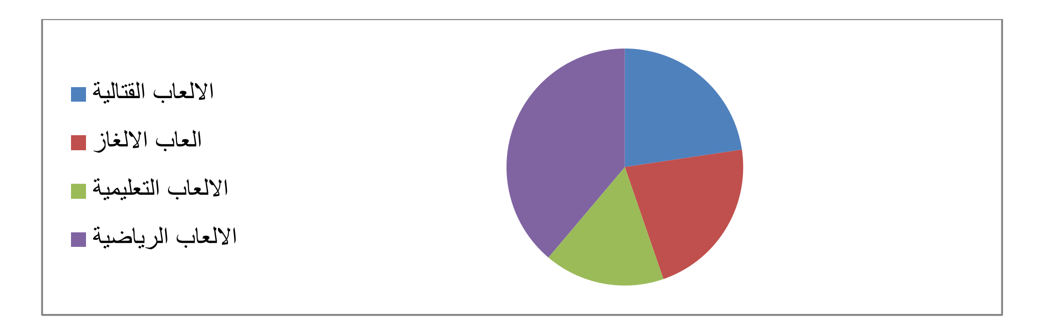
جدول رقم (8)

من اكثر الالعاب التي يفضلها الطفل السوداني من وجهة نظر اولياء الامور

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الالعاب القتالية	77	%22,6
العاب الالغاز	75	%22,1
الالعاب التعليمية	56	%16,5
الالعاب الرياضية	132	%38,8
المجموع	340	%100



الالعاب الرياضية في المرتبة الاولى وتليها الالعاب القتالية , فالألعاب الرياضية يمكن للطفل ان يختار اما ان يكون لاعبا ضمن فريق او ان يكون مدربا يضع الخطط وايضا الالعاب القتالية ترتكز على نفس المبدأ لكنها موجهة نحو موضوع مختلف لأنه تجعل من اللاعب الطفل قائد عسكري حقيقي.



جدول رقم (9)

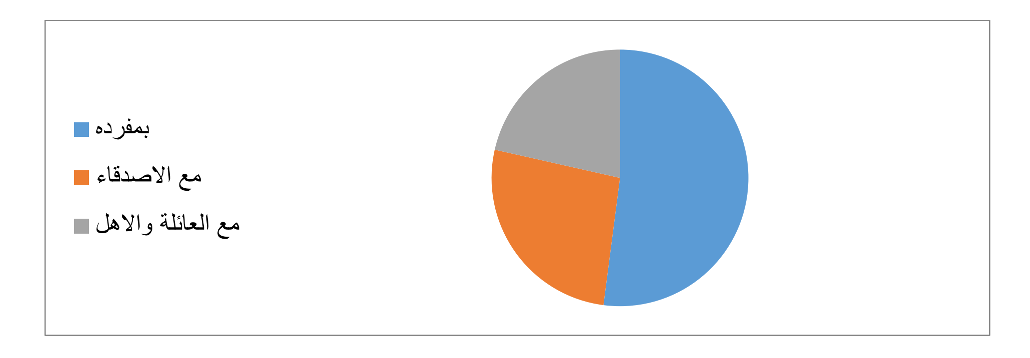
يوضح طبيعة ممارسة الطفل السواني للألعاب الالكترونية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
بمفرده	177	%52,1
مع الاصدقاء	90	%26,5



%21,4	73	مع العائلة والاهل
%100	340	المجموع

اكد اولياء الامور ان غالبية اطفالهم يمارسون الالعاب الالكترونية بمفردهم وهذا يؤكد المزيد من العزلة وبعد هؤلاء الاطفال عن الدور الاجتماعي للأسرة وجماعة الرفاق.



جدول رقم (10)

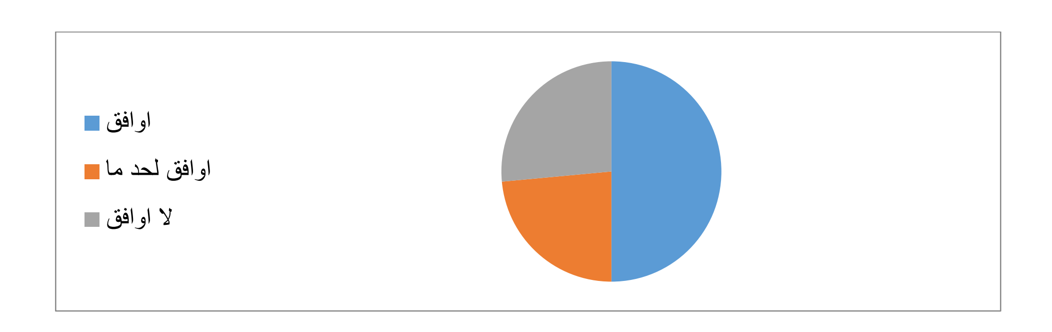
يوضح اذ ما كانت الالعاب الالكترونية تمد الاطفال بالمعلومات القيمة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%50	170	اوافق
%23,5	80	اوافق لحد ما
%26,5	90	لا اوافق



المجموع	340	%100

اكد افراد عينة الدراسة ان الالعاب الالكترونية تمد الطفل بمعلومات قيمة (اللعب توسيع لتفكير اللاعب وخياله وتطلع اللاعبين على افكار جديدة ومعلومات حديثة)([11])



جدول رقم (11)

يبن اذ ما كانت الالعاب الالكترونية تسهم في تدني مستوى التحصيل الدراسي للأطفال

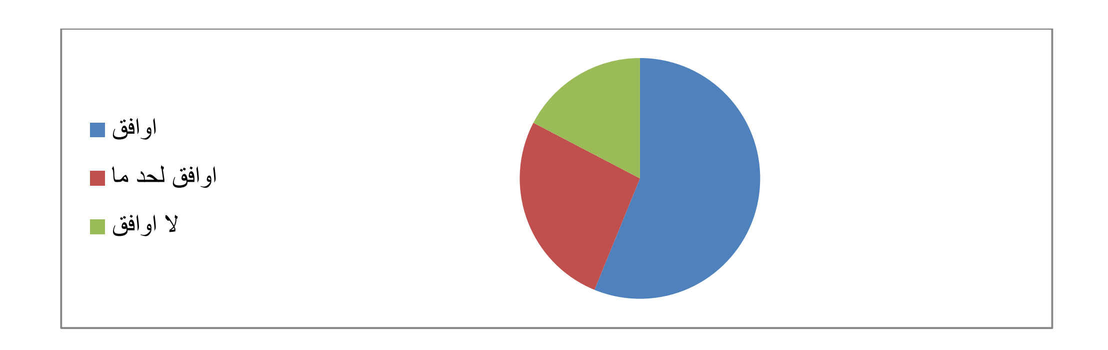
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق	191	%56,2
اوافق لحد ما	90	%26,5
لا اوافق	59	%17,3

[11] جودت عزت عبد الهادي, سعيد حسني , دليل الاباء والمرشدين التربويين في القضايا التعليمية والنفسية والاجتماعي (عمان ,دار الثقافة للنشر , ط1, 2005م , ص278



المجموع	340	%100

وافق اولياء امور الاطفال على ان الالعاب الالكترونية تسهم في تدني مستوى التحصيل الدراسي لهم لان سهر الاطفال طيلة الليل في ممارسة هذه الالعاب يقلل من مجهوداتهم.



جدول رقم (12)

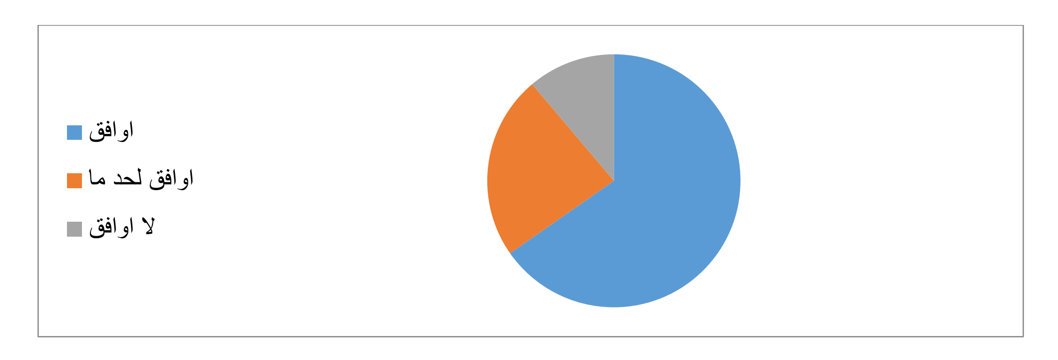
يوضح اذ ما كانت الالعاب الالكترونية تغرس في الاطفال سلوكيات العدوان

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق	222	%65,3
اوافق لحد ما	80	%23,5
لا اوافق	38	%11,2



المجموع	340	%100

اكد افراد عينة الدراسة ان الالعاب الالكترونية تغرس في الاطفال سلوكيات العدوان التي يتعلمونها من خلال ممارستهم للعب خصوصا تلك التي يتفاعل معها الطفل , فكلما كانت تلك   الالعاب عنيفة كلما كان السلوك العدواني اكبر لدى هؤلاء الاطفال.



جدول رقم (13)

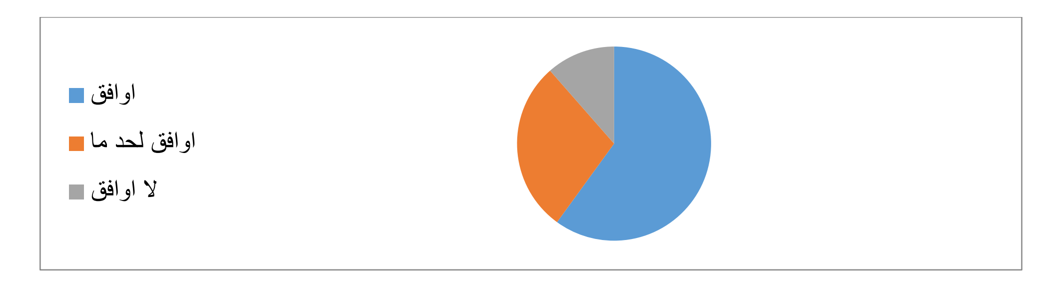
الالعاب الالكترونية تتسبب في ضعف حاستي السمع والبصر للطفل بكثرة استخدامها

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق	204	% 60
اوافق لحد ما	97	%28,5
لا اوافق	39	%11,5



المجموع	340	%100

وافق اولياء امور الاطفال على الاضرار التي تسببها ممارسة الالعاب الالكترونية بكثرة للأطفال (تؤثر الالعاب الإلكترونية سلبا على نظر الاطفال ,اذ قد يصاب الطفل بضعف النظر نتيجة تعرضه لمجالات الاشعة الكهرومغناطيسية قصيرة التردد المنبعثة من شاشات التلفاز او الحاسب التي يجلس امامها ساعات طويلة)([12])



جدول رقم (14)

يبين اذ ما كان بالإمكان استغلال الالعاب الالكترونية لغرس قيم العمل لدى الطفل

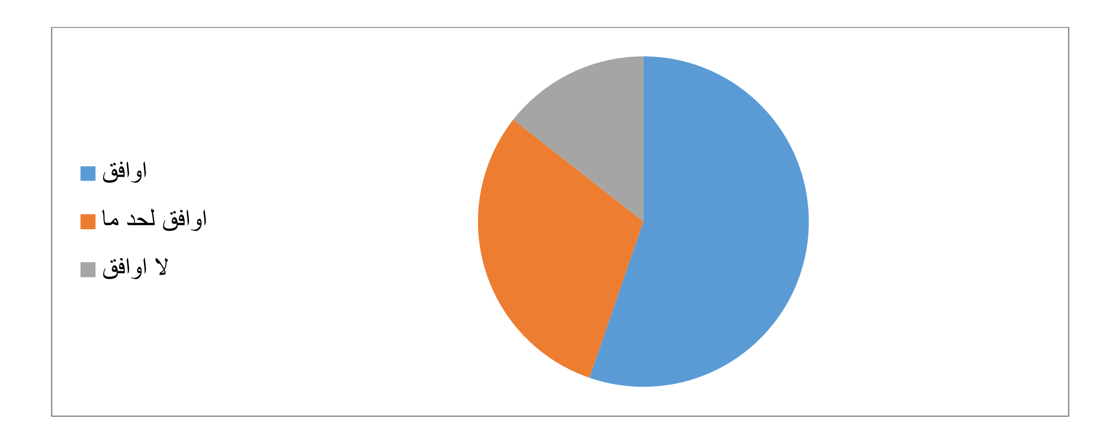
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق	188	% 55,3
اوافق لحد ما	103	%30,3

[12]) ابوجراح, طفلك والالعاب الالكترونية ,– مزايا واخطار , مجلة المتميزة , العدد الثالث والعشرون ,2003م ص , 7



لا اوافق	49	%14,4

اكد افراد عينة الدراسة امكانية الاستفادة من الوقت الذي يقضيه اطفالهم في ممارسة الالعاب الالكترونية وتوجيهها في غرس قيمة العمل الذي يرتبط بقيمة الوقت بما تحتاجه هذه الالعاب من حيوية ونشاط للطفل.



جدول رقم(15)

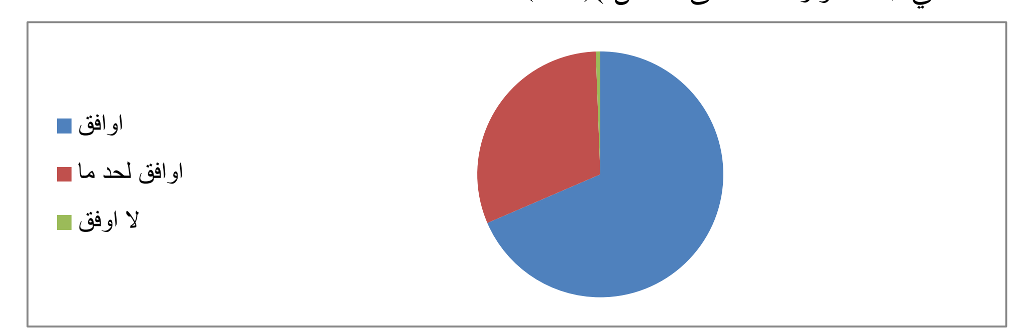
يمكن تصنيع العاب الكترونية تجسد بطولات القادة المسلمين

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق	233	% 68,5



اوافق لحد ما	105	%30,9
لا اوافق	2	% ,5
المجموع	340	%100

وافق اولياء امور الاطفال على امكانية تجسيد بطولات القادة المسلمين في هذه الالعاب الالكترونية ,لان بهذه العاب بعض المضامين الضارة (بما تحمله من سلبيات وطقوس دينية معادية ومسيئة للديانات وبالذات الدين الاسلامي , قد تؤثر سلبا على الطفل)([13])



النتائج:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التالية

1-بينت الدراسة ان الهاتف المحمول هو من اكثر الوسائل الالكترونية التي يستخدمها الطفل السوداني لممارسة الالعاب الالكترونية .

[13] بلال عرابي, قضايا في اعلام الطفولة , مجلة الطفولة والتنمية ,العد السادس , مج2, 2002م,ص 23



2-اشارت الدراسة ان الوقت الذي يقضيه الطفل السوداني امام الالعاب الالكترونية هي ثلاث ساعات خلال اليوم.

3-اوضحت الدراسة ان حب المغامرة والمتعة وشغل وقت الفراغ وتنمية الذكاء والخيال هي الاسباب التي من اجلها يمارس الاطفال الالعاب الالكترونية .

4 -اظهرت الدراسة ان الالعاب الرياضية وتليها الالعاب القتالية هي من اكثر الالعاب التي يفضلها الطفل السوداني.

5-اكدت الدراسة ان الطفل السوداني يمارس الالعاب الالكترونية بمفرده.

6-كشفت الدراسة ان الالعاب الالكترونية تمد الاطفال بالمعلومات القيمة .

7-بينت الدراسة ان الالعاب الالكترونية تسهم في تدني مستوى التحصيل الدراسي للأطفال.

8-اكدت الدراسة ان الالعاب الالكترونية تغرس في الاطفال سلوكيات العدوان.

9-بينت الدراسة ان كثرة استخدام الالعاب الالكترونية تتسبب في ضعف حاستي السمع والبصر للأطفال

10-اشارت الدراسة انه بالإمكان استغلال الالعاب الالكترونية في غرس قيم العمل لدى الطفل.

11-اوضحت الدراسة انه بالإمكان تصنيع العاب الكترونية تجسد بطولات القادة المسلمين.

التوصيات:

1- من الواجب ضرورة تفعيل دور الهيئات الرقابية الحكومية في مراقبة ما يطرح بالأسواق من الالعاب الالكترونية وعدم السماح بدخول مواد او اشرطة فيديو والتي قد يكون فيها ضرر بعقيدة الاطفال وثقافتهم واخلاقهم.



2- على اولياء امور الاطفال مراقبتهم اثناء ممارستهم للألعاب الالكترونية وتحديد وقت مناسب للأطفال لهذه الممارسة

3- على اولياء امور الاطفال مراقبتهم اثناء ممارستهم للألعاب الالكترونية وتحديد وقت مناسب للأطفال لهذه الممارسة حتي لا تكون خصما على تحصيلهم الدراسي.

4- تقليل ساعات استخدام الاطفال للألعاب الالكترونية خلال اليوم ,وان لا يترك للعب بها بمفرده لان الطفل بدون التواصل مع الاخرين يجعل منه طفلا منطويا .

5- ضرورة بث برامج اعلامية لتوعية اولياء الامور بخطورة هذه الاجهزة وما تسببه من اضرار على الاطفال, وكذلك تعميق دور المدرسة والمسجد بوضع الخطط الوقائية والعلاجية تجاه استخدام الاطفال للألعاب الالكترونية واختيار المواد المفيدة منها .

المراجع والمصادر:

المراجع العربية :

1- ابراهيم امام , الاعلام الاذاعي والتلفزيوني , القاهرة, دار الفكر,ط1, 1979م .

2-السيد احمد عمر ,البحث الاعلامي مفهومه واجراءاته ,الكويت, ,مكتبة الفلاح للنشر , ط2, 2002م.



3-جودت عزت عبد الهادي, سعيد حسني , دليل الاباء والمرشدين التربويين في القضايا التعليمية والنفسية والاجتماعي عمان ,دار الثقافة للنشر , ط1, 2005م.

4-محمد الريماوي , علم النفس الطفل , عمان , دار الشروق , ط2, 1997م

5-سمير محمد حسين, بحوث الاعلام الاسس والمبادئ ,القاهرة:- عالم الكتب , ط 197, م

الرسائل الجامعية :

1- احمد فلاق ,الطفل الجزائري والعاب الفيديو , دراسة في القيم والمتغيرات , رسالة دكتوراه , جامعة الجزائر , كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال ,2009م

2-دلال عبد العزيز الحشاش ,اثر ممارسة بعض الالعاب الالكترونية في السلوك العدواني لطلبة مرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بالكويت, رسالة ماجستير ,كلية الدراسات العليا بجامعة الكويت , قسم الارشاد النفسي والتربوي ,2008م

3-كهينة علواش ,معالجة العنف من خلال التلفزيون والعاب الفيديو و تأثيره على الطفل , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال,2007م.

4-مها حسني الشحروري, اثر الالعاب الالكترونية على العمليات المعرفية والذكاء الانفعالي لدى اطفال مرحلة المتوسطة بالأردن , دكتوراه , كلية الدراسات العليا التربوية , علم النفس التربوي ,2007م.

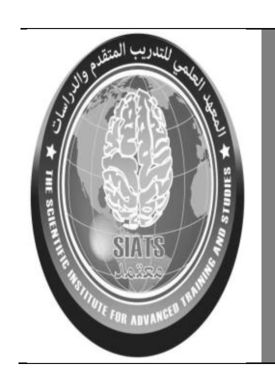
5-سعيد بومغيرة , اثر وسائل الاعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب ,رسالة دكتوراه, جامعة الجزائر, كلية العلوم السياسية والاعلام , قسم الاعلام والاتصال ,2006م.

الدوريات:

1-ابوجراح, طفلك والالعاب الالكترونية ,- مزايا واخطار , مجلة المتميزة , العدد الثالث والعشرون ,2003م.

2- بلال عرابي, قضايا في اعلام الطفولة , مجلة الطفولة والتنمية ,العد السادس , مج2, 2002





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IMPROVING PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS. AS A FIELD STUDY; THE RESEARCH HAS BEEN TAKEN THE ARABIAN GULF FOR OIL IN LIBYA

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة

(دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)

أسامة يونس عبدالواحد العقوري

bo.hlag70@gmail.com

كلية اقرأ لإدارة الأعمال

جامعة جيوماتيكا بماليزيا

كوالالمبور

1439 – 2018م

ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

Improving performance within organizations is considered as one of the most important challenge that organizations recently face. Improving performance within these organizations will increase productivity and efficiency to achieve organization's objectives. Therefore, the study aimed to look at the role of human resources management in improving performance in organizations. As a field study; the research has been taken The Arabian Gulf for Oil in Libya. The problem of the study was summarized in understanding the role of HRM in improving performance in organizations. The study aimed to understand this role by adopting a descriptive analytical method using a questionnaire formed of three phases, namely: human resources management, Performance improving; and the role of HRM in improving performance. The study found a range of results; the most important one is that there is an active and important role in HRM that improves performance in organizations, as it can works to solve the problems that affect the performance and productivity. Also, it is found that HRM represents the value of intellectual capital within its organizations and motivate employees to improve their performance, and that has a direct impact on productivity and performance either way. The sample of the study showed that there is an acceptable level of satisfaction toward the practices of HRM in their organizations. It also was found that there is a need to embed the practices of TQM along with HRM in order to improve performance. The study recommended that there is a need to work on the basic needs and the emotional needs of employees,



which will strongly result in increasing the level of performance and achieve companies’ objectives.

الملخص

يعتبر تحسين الأداء داخل الشركات واحداً من أهم التحديات التي تعمل الشركات العاملة على الإهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها، وتحقيقها لأهدافها التنظيمية، ومن هنا فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، وقد تبنت الدراسة شركة الخليج العربي بليبيا كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة. وقد هدفت الدراسة إلى فهم هذا الدور من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام إستبانة كونت من ثلاثة محاور وهي: إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء لدى الشركات العاملة، ودور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها هو وجود دور فاعل ومهم لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث أنها تعمل على حل المشكلات التي تواجه الكوادر البشرية ورأس المال الفكري لدى المنظمة وتحفز العاملين بما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم. كما تبين من خلال مجتمع الدراسة أن هناك رضا عام من الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية بإستثناء الحاجة الملحة إلى وضع إعتبارات لنظم الجودة الحديثة والتي تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على الجوانب المعنوية والمادية التحفيزية للموظفين في سبيل رفع أدائهم وتحسين مستوى الإنتاجية لديهم.



1 مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في سبيل تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين الأداء داخل المنظمة، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل فاعل في توجيه دفة المنظمة إلى بر الأمان وتحسين الأداء من خلال أهميتها التنظيمية ودورها في تحسين الأداء. إن إدارة الموارد البشرية تشكل العنصر الإداري الأهم في المنظمة ولا بد للمنظمة أن تدفع في تطوير دائم ومستمر لهذا العنصر الذي يشكل رأس المال الأهم في المنظمة، [حمودة، 2008: ص15] وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية. وكذلك قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم للعطاء والانتاجية. ومعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أوانخفاض الانتاجية، وتوفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أوالتجاوز في الترقيات. إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال ارتباط مدير إدارة الموارد الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشرة، وإعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة فى مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم. وتحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا فى التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة فى الوقت المناسب [الموسوي،2004: ص90]. وتركز الدراسة على شركة الخليج العربي كدراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

أولاً : مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات العديد من المشكلات التنظيمية ومشكلات تتعلق بالأداء، وفي ضوء المشكلات التي تتعلق بالأداء فلا بد وأن للموارد البشرية إسهاماً مباشراً في التأثير على أداء العاملين في المنظمات، ولذلك فإن الدراسة تسعى إلى فهم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة للمنظمات بكافة أشكالها وأعمالها، ولا بد للمنظمة أن تعمل على إختيار العنصر البشري المناسب ووضعه في المكان المناسب في سبيل تعزيز قدراتها وتحسين أدائها. [سالم، 2012: ص45] وتأتي مشكلة الدراسة من حيث الضرورة التي وجدها



الباحث في ضوء فهم هذه المتغيرات ومدى تطوير الموارد البشرية لمستوى الأداء داخل الشركات العاملة. ومما سبق يمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة؟

ثانياً : أسئلة الدراسة :

من السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :-

1. ما دور إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة؟
2. ما جدوى تحسين أداء الشركات العاملة؟
3. ما هو الدور الذي يمكن للموارد البشرية أن تؤديه في سبيل تحسين أداء الشركات العاملة؟

ثالثاً : أهداف الدراسة :

ومما سبق فإن أهداف الدراسة تتمثل بالنقاط التالية :

1. محاولة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة.
2. إمكانية التوصل إلى جدوى تحسين الأداء لدى الشركات العاملة.
3. إمكانية التوصل إلى دلائل تظهر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة.

رابعا: أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة من خلال الأهمية التي تعود بالنفع على العلم والمجتمع وكذلك الباحث، حيث أن هذه الدراسة ستسهم في إثراء المحتوى العلمي حول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الشركات العاملة، وكذلك الأمر فإنها ستزيد من قيمة العملية الإنتاجية، وكذلك الأمر سيسهم في تعزيز البحث العلمي من خلال التوصيات والمقترحات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة، وتأتي أهمية الدراسة للمجتمع من أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر الأهم والأثمن داخل المنظمات والشركات العاملة, وتتركز أهمية العنصر البشري في المنظمة من خلال قدراته الفردية، والتطويرية، حيث أن الأفراد يملكون قدرات تطوير الذات والتوجيه واكتساب الخبرة مع الوقت، ومن ذلك فإن أهمية الدراسة تتمثل



من خلال الدور الذي ستمثله في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء لدى الشركات العاملة، وشركة الخليج العربي كحالة دراسية. إن أهمية الأداء تتمثل بنتاج عملية تقييم الموظف بما يسهم في تحسين أدائه وتطوير قدراته وترقيته وتحفيزه أيضاً، ولكن غالباً ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشر عن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه، ولعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. بهدف تنمية الموارد البشرية والحفاظ على مستوى الجودة، وللحصول على قوى عاملة متخصصة ومؤهلة، ولهذا الغرض كان لابد من إنشاء نظام تقييم لمستوى الأداء. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هوادراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاور رضاهم وعند الحديث عن تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة و بيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، حيث إن إدارة أداء الموظفين يتمحور حول المستقبل والتطوير، وإن تقييم أداء الموظفين يحتاج إلى النظر في الفائدة من ذلك. ولا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف أو جودته ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور مثل اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء. [العايدي،2010: ص38]. وتأتي أهمية الدراسة للباحث من خلال إضفاء مزيد من المعلومات القيمة لفهم دور الموارد البشرية على أداء الشركات العاملة وفهم التأثير الحاصل من إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

خامسا : منهج الدراسة

سيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة الواقعة، ويهتم كذلك بوصفها بشكل دقيق ويعبر عن الظاهرة بشكل كيفي تحليلي يظهر خصائصها، وبشكل كمي يعطي وصفاً رقمياً من خلال الأرقام والجداول والتحليلات الحسابية اللازمة ويدرس مدى ارتباطها مع بعض الدراسات الأخرى. [عبدالله، 2014: ص66].

سادساً : هيكلية الدراسة :



تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يحتوي الفصل الأول الذي يمثل الإطار العامل للدراسة على مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، ومنهج الدراسة، وهيكلية الدراسة، و الدراسات السابقة.

سابعا : مصطلحات الدراسة :

1. **إدارة الموارد البشرية** : مفهوم ظهر مع إستخدام تخطيط الموارد البشرية، حيث أنها عملية تنظيمية تمكن المنظمة من إمتلاك الأصول البشرية السليمة القادرة على أداء مهامة وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعها لها من خلالهم ومواجهة التحديات التي قد تعيق تحقيق المنظمة لاهدافها، وتقوم المنظمة بتعيينهم وفقاً لمباديء عدة تعتمد على التوظيف، الإختيار،الموضعة الوظيفية، الترقية، التحويل، التنقل الإداري بناء على الكفاءة والحاجة. [جوزيفات: 2011: ص69]
2. **الأداء** : وهو ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الوصوله له من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومتزامن بكمه مع مستوى تحقيق الأهداف. [عابد، 2012: ص119].
3. **تحسين الأداء** : القدرة على تطوير قدرات الأفراد واتخاذ الإجراءات التحسينية على الأصول بما يتناسب وقدرة المنظمة على خلق فرص لتحسين القدرة على الإنتاج بشكل أفضل وتطوير قدراتها. [سلمان، 2008: ص23]
4. **شركة الخليج العربي** : شركة الخليج العربي للنفط شركة نفط ليبية يقع مقرها في ليبيا تعمل في البحث والتنقيب عن النفط الخام والغاز الطبيعي وإنتاجه وتكريره، تأسست عام 1979 وهي تابعة ويوجد لها فرع في حيث توجد مصفاة طبرق. [شركة الخليج العربي، 2015: ص8] .

- **الإطار النظري للدراسة:**

1- المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية :



ويتناول هذا المبحث التركيز على إدارة الموارد البشرية وتعريفاتها، ودورها الهام في المنظمة، كما ويتطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ويتم من ذلك من خلال استعراض أهم أقوال الباحثين والدراسات السابعة التي تعرضت لإدارة الموارد البشرية في ضوء بحثها، ويضع الباحث تعريفاً خاصاً لإدارة الموارد البشرية نتيجة لما توصل إليه.

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من التعريفات التي تتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومنها أن إدارة الموارد البشرية تمثل العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة [الصحاف، 2000: ص58].
وترى دراسة [عبدالله، 2010: ص112] الذي عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة والأعمال الإدارية التي توجه العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر فهي المؤشر الذي يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، والتوجيهات التي تتم من خلالهم للموظفين. وعرفها [المدهون، 2005: ص17] بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة. وعُرفت أيضاً بأنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.
لتنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتطوير و تدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.
وقد تعددت تعريفات الموارد البشرية في المنظمات واختلفت نقاط واتفقت في أخرى، وقد لخصت دراسة [الحسيني، 2009: ص35] تعريفات إدارة الموارد البشرية تشترك في النقاط التالية :-

1- أن أهميتها في منظمات الإعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهوالفرد العامل.

2- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية .



4- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

5- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والإفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الإفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والموائمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيّف مع متطلبات البيئة الخارجية.

6- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الإفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.

7- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات والتلكؤات.

8- تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار .

ومما سبق يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الوسائل والتوجيهات الإدارية التي تعنى بتوجيه الأفراد وتعيينهم وتطوير وتحسين أدائهم داخل المنظمة مع مراعات احتياجاتهم ومتطلبات العمل التنظيمي.

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

وترى دراسة [العلمي، 2006: ص87] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعّال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هواهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهوالمحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية.

ومن أهميات العمل ضمن نطاق العنصر البشري فقد رأت دراسة [زايد، 2003: ص47) ضمن النظريات المطروحة بأن إدارة الموارد البشرية تتمتع بمهام ضرورية جداً في بيئة العمل منها تقسيم المهام والأعمال، ووضع الضوابط والقوانين المتعلقة بالأفراد، ووضع الأجور، وترتيب التسلسل الهرمي والتواصل.



وقد ذكرت دراسة [الكردي، 2010: ص4] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتشكل من خلال الهيكل التنظيمي العنصر التأسيسي لهيكل المنظمة والذي يبنى جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها، وهذا يعتمد على حجم المنظمة ودور الموارد البشرية في الدور المناط بها، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هوالتنظيم الوظيفي على أساس العمليات أوالنشاطات ذات الاختصاص الواحد أوالاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم، وحده وظائفيا القيام بالنشاطات المسندة إليه.

ومن خلال ذلك يتبين بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وترى دراسة [عيسى، 2010: ص33] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تمثل المرتكز الأساسي للبناء وتطوير العناصر الأربعة التالية :

1. الأدوار الإدارية. 2. العلاقات الإدارية. 3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة. 4.التركيز على التعلم في المنظمة.

ونفس الدراسة رأت بأن إدارة الموارد البشرية قد تفقد مكانها الراقي في المنظمات التي تعتمد على إن لم تستجب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات.



ومن هذه الأهمية ما يلي :

1- التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.

2- ثورة الاتصالات والمعلومات.

3- الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.

4- ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.

5- ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج تقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.

6- ارتفاع المستوى المعرفي للموارد وترسخ مفهوم عمال المعرفة.

وترى دراسة [عبدالوهاب، 2003: ص21) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال :-

1 - **بناء القوة العاملة** :

أ – التخطيط الإستراتيجي للعمالة. ب – الإستقطاب . ج - الاختيار والتعيين.

2 – تطوير الهيكل الوظيفي :

أ – تصميم الوظائف. ب – تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين . ج - خطط الإحلال.

3 – تنمية وتطوير العاملين :

أ – التقديم والتهيئة المبدئية. ب – التدريب، داخل وخارج المنظمة. ج - تنويع وتطوير مهارات العاملين .

د – تطوير المسار المهني.

4 – تحفيز العاملين :

أ – دراسة دوافع العاملين. ب – الأجور والتعويضات. ج - نظم الحوافز والمزايا. د – التأديب والجزاءات.

5 – صيانة القوة العاملة :

أ – برامج الأمن والسلامة . ب – الرعاية الصحية، الطبية والنفسية. ج - خدمات العاملين .



6 – متابعة تقدم العاملين :

أ – تقويم الأداء.   ب – متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، الندب، الإعارة).   ج – خطط التقاعد.

7 – بحوث الموارد البشرية :

أ – نظم معلومات الموارد البشرية.   ب – تحليل الترآيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج – معدلات الغياب ودوران العمل.   د – عوامل الرضا والإنتاجية.

وترى دراسة [مصطفى، 2000: ص55] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات تكون على عدة مستويات كما يلي:-

أولا : على مستوى المنظمة :

1- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.

2- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

3- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

ثانياً : على المستوى الوطني :

1- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

2- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

5- الموارد البشرية تكمل الثروة الوطنية.



6- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي .

7- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ليختلف هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها :

1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2- عدد العاملين في المنظمة.
3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

وترى دراسة [عبدالله، 2010: ص41] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في العمل على ما يلي :-

1 - ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه المنظمات الأخرى.
2- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.



الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

ذكرت دراسة [الكردي، 2010: ص8] بأن الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظممات قد انبثقت من أسباب ظهورها التي ساهمت في جعلها من أهم العناصر التنظيمية والإدارية في المنظمات،

أسباب ظهورها :

1– التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت نظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الغدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

2– التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3– زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

4– ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لاعن الموارد البشرية وتطلب المر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

5– تشريع العمل الذي ظهر هوالآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور التنظيمي.

المبحث الثاني : الأداء لدى الشركات العاملة :



إرتكز هذا المبحث على تعريف الأداء وأهميته، كما وتطرق إلى الدراسات السابقة التي استعرضت في ضوء الدراسة أداء العاملين في الشركات العاملة وفي كافة المنظمات، والتعريفات التي تطرقوا لها، وكذلك أهمية تقييم الأداء لدى هذه الشركات ودوره في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من عدمه.

المطلب الأول : تعريف الأداء :

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي وأداء المنظمات ومن ذلك فقد ذكر [نعيمة، 2012: ص17] عدة تعريفات للأداء كالتالي: بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها.

وعرف الأداء أيضاً أنه كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة وكذلك عرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أوالجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هوالنتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هوالنتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحيانًا بالفعالية والكفاءة ويعرف أيضًا الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

ومن ذلك فإن الباحث يعرف الأداء على أنه مجموعة الأنشطة والأعمال اللازمة والمؤداة من قبل الأفراد داخل المنظمة وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال منظومة المخرجات السلعية أوالخدمية.

المطلب الثاني : أهمية الأداء لدى الشركات العاملة :

إن وجود تحسن دائم في الأداء ينم عن وجود دور كبير وقائم لإدارة الموارد البشرية، وعدم وجود هذه الدور الفعال من قبل إدارة الموارد البشرية فإنما يدل على أن دورها قد تتضائل وتقلص إلى غير الأهمية المرجوة، بالأداء يتأثر بالموارد البشرية والعكس. [باوى، 2004: ص72].



إن تقييم الأداء والإهتمام به يتضمن الكفاءة والفاعلية والرغبة والقدرة على ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. [نورالدين، 2011: ص87].

عند تقدير الأداء وإدارة الموارد البشرية فإن تتمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أواليدوية وهي أخر وسيلة سلوكية، سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفات الأفراد في العمل،[نعيمة، 2012: ص82].

المطلب الثالث: ويرى الباحث بأن أهمية تقييم الأداء تتمثل من خلال النقاط التالية :

1. متابعة سير العملية الإدارية والإنتاجية في المنظمة.
2. اكتشاف الثغرات والفجوات الإدارية والمالية في المنظمة.
3. تعزيز نقاط القوة من خلال اكتشافها وتطويرها لدى الأفراد.
4. اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها من خلال التأهيل والتدريب.
5. تقييم حال المنظمة من أهدافها وسبل تحقيقها لها.
6. وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من خلال تشخيص قدراتهم والحاجة إليهم.

وترى دراسة [تيسير، 2008: ص25] بأن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وقد بينت دراسة [أبوشرخ، 2010: ص18] بأن خصائص الأداء داخل المنظمات تختلف تبعاً لطبيعته ومحدداته، كما أن لهذه الأنواع محددات تؤثر بها، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي داخل المنظمة لمهام وظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة أو حتى تدريب داخلي داخل المنظمة



والدراسة الشخصية من خلال المطالعة والقراءة والكتابة والتحديث الدائم لكل ما هو جديد، وقسمت هذه المحددات إلى ثلاثة أنواع

1– **معرفة تقريرية** : وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريري.

2– **معرفة إجرائية ومهارية** : وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أوالمهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي والتحفيز، والبناء والتداول وتنسيقها مع بعضها.

3– **الدافعية والتحفيز** : وهي التأثير المشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداءن مستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وكذلك الأمر فإن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون عملية صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها وتيغير سلوك الموظف نحول الأفضل، حيث إن نتائج تلك العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل، من دراسة أبو شرخ. [الصواف، 2000: ص 83].

المطلب الرابع: المعايير السلوكية في الأداء داخل المنظمة :

مهارة العامل في أداء مهام، وتتوفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لتحسينها و تطويره. وكذلك الأمر إدراك العامل لتوجيهات و نظم واساليب العمل والإلتزام بها. والاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وادوات. والانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج، والمبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا، وكذلك الأمر طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجيهات وادراكها. والمهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والأخطاء الفنية



المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد داخل المنظمة. [إلياس، 2006: ص 63].

إن أهمية الأداء للموظفين يتمثل بنتاج عملية تقييم الموظف بما يسهم في تحسين أدائه وتطوير قدراته وترقيته وتحفيزه أيضاً، ولكن غالباً ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشرعن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه، ولعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هوادراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاور رضاهم وعند الحديث عن تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة و بيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، حيث إن إدارة أداء الموظفين يتمحور حول المستقبل والتطوير، وإن تقييم أداء الموظفين يحتاج إلى النظر في الفائدة من ذلك. ولا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف أو جودته ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور مثل اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء. وبكل بساطة يمكن تعريف أداء الموظف على أنه نتيجة لتفاعل القدرات التواصلية لأداء العمل والجهد المعتمد على الدافع الداخلي، والظروف المنظِمة لمكان العمل والتي أعدت ونُظمت من أجل الموظفين، حيث إن الأداء المتوقع لا يمكن أن يرتفع مع فقدان أو تغيب أياً من هذه المحاور. ومن هنا فإن المعلومات المحصلة من عملية التقييم لا تعد فقط لأداء الموظفين في العمل وقدرات الموظف وحاجاته المستقبلية، ولكنها كذلك تزود إداريي الموارد البشرية بمعلومات قيمة حول المتطلبات التطويرية التي تحفّز الموظفين على تطوير ذاتهم والتي تكشف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. وبالتالي وضع الأسس الصحيحة لمكافأة الموظفين وإدارة العمل وتعيين المؤهلين منهم. كما أنها تسهم بشكل أو بآخر بتأكيد مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، ومتى ما تم توضيح ذلك للموظفين فهذا سينعكس على زيادة الوعي وبالتالي الإرتقاء بمستوى الأداء وصولاً لجودة أفضل داخل المنظمة في سبيل تطوير وتعزيز قدراتها. [العايد، 2010:ص19].

المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي :



يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها يتمثل بالنقاط التالية :-

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة، عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل** : وتتمثل نوعية العمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظفي للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. من عن دراسة الحسيني. [أبوشرخ، 2010: ص20].

ولذلك فقد ذكرت دراسة [شاويش، 2000: ص159] من نفس إقتباس دراسة أبو شرخ بأن الإتجاهات الحديثة لعملية التقييم الخاصة بالأداء تحتاج إلى إعتماد في الوقت الحاضر لما لها من أهمية وتتمثل في التالي :-

1- الإتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
2- الإتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الإستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
3- الإتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والإكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

ويمكن قياس الأداء من خلال تقييمه وقد ذكرت دراسة [إلياس، 2006: ص54] أهمية تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال النقاط التالية :-

أ) **على مستوى المنظمة** : وذلك يتحقق من خلال التالي :-



- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم، وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ب) **على مستوى المديرين** : حيث أن مواجهة المدير أوالمشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية وتعزيز القدرة الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء الموظفين، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها في أداء العمل.

ت) **على مستوى الفرد** : إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافآتهم ماليا وتحفيزهم.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها :

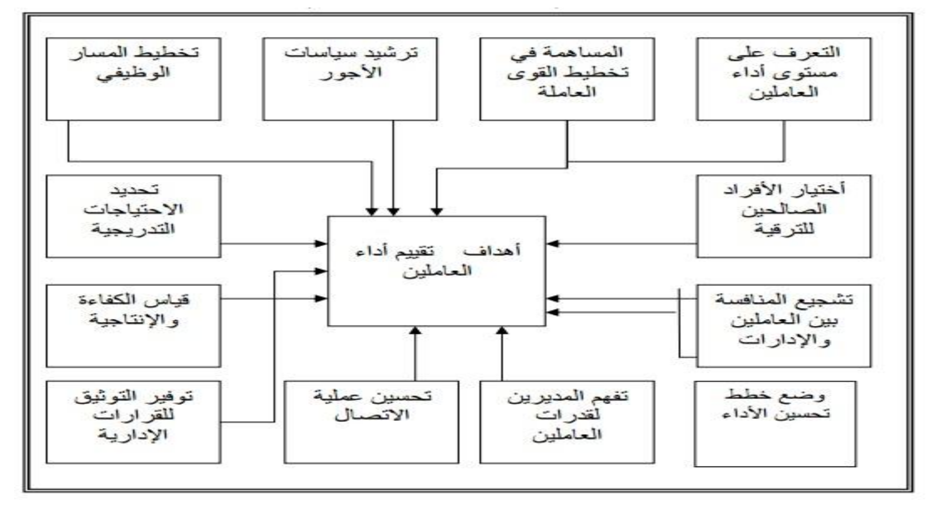
1- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
2- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
3- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
4- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
5- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

ولأهمية تقييم أداء الموظفين استراتيجية هامة تؤثر على الأركان التنظيمية والعملية الإدارية والإنتاجية داخل المنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (1-2).



شكل رقم (1-2)

نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة



المصدر: إلياس، سالم. (2006)،نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة.

وقد ذكرت دراسة [خضر، 2008: ص39] بأن عملية تقييم الأداء بحد ذاتها تمر بعدة مراحل داخل المنظمة، كما أن هناك معوقات يجب أن يتم تجنبها لإتمام عملية التقييم الوظيفي بشكل سليم في المنظمة.

وذلك يتأتى من خلال النقاط التالية :



1- عدم وضوح المعايير مما يضع المجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها فمثلاً ما هوالتعريف المحدد لوصف "أداء جيد" أو "اداء مرضي" وما هوالمفهوم المحدد لوصف القدرة على الإبداع ولعلاج هذه المشكلة يتم وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة تفصيلية.

2- الأخطاء والتحيزات الفردية مثل (تعمييم الصفات، التقيد بمدى محدد في المقياس، خطأ النزعة المركزية، التساهل أوالتشدد) وتعالج عن طريق إستخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية.

3- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس ولعلاج هذه المشكلة يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً مصادر التحيز وأن يدركوا أن العواطف قد يكون لها تأثير على التقييم كما يفضل أن يحتفظ القائم بالتقييم بمذكرات تسجل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال التالي :

1. قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.
2. قياس أداء الجماعة أو فريق العمل ككل.
3. ولا بد ان يكون معروفاً مسبقاً لأعضاء فريق العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس أداء الفرد وتلك التي تستخدم لقاس أداء الجماعة.

المبحث الثالث : الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء :

وفي هذا المبحث تطرق الباحث إلى استعراض أهم ما تطرق إليه الباحثون والمختصون فيما يتعلق بدور الموارد البشرية في تحسين الأداء لدى الشركات والمنظمات العاملة، ولذلك فإن الباحث تطرق إلى الدراسات السابقة التي بحثت في دور إدارة الموارد البشرية، وكذلك سبل تحسينها للأداء، والمتطلب الثاني ركز على الأثر المترتب على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة.

المطلب الأول : رؤية في الدراسات السابقة :

ترى دراسة [عيسى، 2010: ص65] بأن إدارة الموارد البشرية لديها قدرة على تطوير أداء المنظمة من خلال الإهتمام وبناء أسس تعمل على ذلك من خلال فهم وتطوير :



1- طاقة فكرية وقدرة معرفية.

2- مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.

3- قوة محركة لمختلف المادية والتقنية.

4- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

5- مصدر القدرات المحورية.

6- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.

7- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.

8- مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبية.

وترى دراسة [وهيبة، 2012: ص75] بأنه يمكن إبراز الدور الذي تؤديه إستراتيجية تنمية الدوارد البشرية في تحسين الأداء لدى المؤسسة من خلال العمليات المهمة والمرتبطة بها من تدريب، وتعليم، وتجهيز الموارد البشرية الموجودة على مستوى الإدارة للمؤسسةوذلك يعبر عن تلك العملية المخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة محددة بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، فالتدريب دون تخطيط يعد أمراً غير فعال للموارد لأن ذلك لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى الكوادر البشرية على مستوى الإدارة وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

ومن ذلك فإن التدريب الذي يتلقاه العنصر البشري على مستوى الإداري، والذي يعبر عن ذلك النشاط الهام إلى تطوير المعرفة والمهارة والقيم الأخلاقية لو حتى إكتساب الإدراك اللازم بآلية وضع المؤسسة للمؤسسة وآلية تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها الدائم.

يمكن القول بأن فرق العمل وسيلة أداء رئيسية وهامة في عملية الإبتكار والإبداع في المجال الإداري، ويتحقق من هذا الفرق فرص المشاركة والتعاون في العمليات والنشاطات الإبداعية، وتكون بذلك من أهم الأساليب الموجودة التي تعمل لإكتساب الخبرات والمهارات والمعارف والتعلم وذلك يساعد على فتح الطرق للأساليب التي ينبغي اتباعها في العمليات والنشاطات الإبداعية وفي جهود التحسين والتطوير التي تنشدها المنظمات من خلال عملها على إعادة تصميم المهام والعمليات في أنشطتها ووظائفها لتقوم المنظمات بممارسة النشاطات الإبداعية من خلال فرق العمل التي تعتبر الأقرب



فيما يتصل بالإنتاجية في الأعمال وبالتطوير والتحسين وتقديم الإقتراحات والأفكار والجديدة والإبداعية وتنفيذها وإيجادها في حيز الواقع. كما أن إدارة الأفراد لأدائهم ذاتياً أوضمن العملية التفويضية في إدارة الموارد البشرية أوالموظفين تسهم على تعزيز القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى كل الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء حيث يكون هذا النظام قائماً على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام صغيرة ومهام فرعية معتمدة على اختصاصات وإمكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء أوالمشرفين ومن ثم فإن الإبتكار والإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطة وتحقق تدريب الأفراد على مهارات عديدة واكتساب الخبرات والمعارف التي تتصل بالإنتاجية، والتطوير والتحسين في اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة أو تعديل للحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب إختصاصه أو تعديل للحلول المقدمة للمشكلات الإدارية حسب اختصاصات كل فرد داخل المنظمة.. [رضا، 2002: ص158].

المطلب الثاني : الأثر المترتب على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة :

ترى دراسة [تيسير، 2008، 65] بأن تحسين الأداء أو تحسين الأداء العام يكمن من خلال فهم دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأي عمل تحسيني يقتضي الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات الأردنية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي



للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة. فلقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

وفي المقابل فقد رأت دراسة [عيسى، 2010: ص52] بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وهذه التحديات تواجه إدارات المنظمات بشكل عام وإدارات بشكل خاص، تتمثل بعض هذه التحديات فيما يلي:-

1 - يحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة، وعلى جميع العاملين في المنظمة أن يعوا هذه المخاطر، والبيئة التي تعمل بها المنظمة سريعة التغير ومن لا يتكيف في هذا التغير مصيره الزوال.

2 - رضا الزبون هواساس نمو وبقاء واستمرارية المنظمة.

3 - تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المنظمة، مسؤولية كل من يعمل بها.

4 - الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل بها.

5 - الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة.

6 - التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسالة حتمية.

التي تحتاجها المنظمات اليوم، تمتلك مهارات متنوعة لتستطيع التعامل والتعايش في المنظمات الحديثة. من الممكن تطوير وإظهار دور إدارة الموارد البشرية من خلال تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال فهم ما يلي كأهمية لدور الموارد البشرية في المنظمات :

أ - المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونات خير شاهد على ذلك.



ب – ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

ت – تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

ث – تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

ج – يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

ح – المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية. [عبدالله، 2010: ص85]. وقد ذكرت دراسة [آمال وآخرون، 2014: ص37] بأن هناك ضرورة ملحة للتعامل مع الأداء والموارد البشرية داخل المنظمة وضمن العمليات المهمة في هذا الإطار هو تحسين عملية التواصل أوالإتصال ضمن الطبقات التنفيذية والإدارية داخل المنظمة ومن ذلك ما ذكرته الدراسة من دراسة نوار، وتأتي هذه النقاط كما يلي:

1- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

2- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

3- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم واحزانهم و مخاوفهم وابداء آرائهم في موقف ما.



كما أن الإهتمام بالأداء الوظيفي داخل المنظمة يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هوالمجهدات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها. [آمال وآخرون، 2014: ص54].

المطلب الثالث: محددات الأداء في المنظمات لدى الموارد البشرية :

إن دراسة أداء العاملين في المنظمات، ودراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الموارد البشرية بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي صعوبة دراسة أداء الموارد البشرية من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات بإختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة وهذا كان سبباً واضحاً في الإختلاف في الدراسات التي قدموها وذلك لإعتقادهم بأن كل واحد منهم قدم العوامل تعتبر المحددات الأساسية للأداء، ويأتي أهمها في التالي :- [ناصر، 2004: ص83].

1- يجب أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بالعمل، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة، يمكن أن تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أوالمران أوالممارسة أوالتعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أوالتعليم.

2- توفر الأدوات والأجهزة والإحصاءات اللازمة للقيام بالعمل.

3- توفر الدافع والحافز على أداء العمل.

4- وهناك عوامل تتصل بالعمل والعنصر البشري نفسه داخل المنظمة كالتالي :-

أ- واجبات ومهام طبيعية. ب- التنظيم الإجتماعي للعمل.



ج- الموارد والإمكانات المادية. ح- القدرات والمهارات.

خ- التركيب النفسي. د- التركيب الإجتماعي.

- **مؤشرات الأداء في الموارد البشرية :**

إن هناك مؤشرات متعددة تعكس صورة الأداء على الموارد البشرية داخل المنظمة [الجندلي، 2010: ص9] ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي :-

1- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن.
3- هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

- **تحديات الموارد البشرية ضمن عمليات الأداء :**

1- عدم توفر البيانات الكاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لاجراء التحليلات اللازمة لتحليل التقديرات السليمة.

2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط بالاضافة الى وجود نقص فى اعداد اخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.

3- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها سواء كانت تلك العوامل داخلية كالانتاجية والاداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي، او خارجية كاسواق العمل المحيطة وانماط التكنولوجيا المطبقة فى مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية.



4- انخفاض الانتاجية فى فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجددة صعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات هذا بالاضافة الى صعوبة التغطية السريعة للانشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الاداء نتيجة لسرعة دوران العمل و ضرورة الاحلال السريع لها.

5- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الاحيان بين تخطيط النوارد البشرية بين الانشطة الاخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.

6- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة حيث يوجد فائض فى العمالة فى بعض الوظائف فى حين يوجد عجز فى بعض الوظائف الاخرى وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها، أو للتقدير غير الصحيح للعمالة وكل هذا يلقي عبئاً على عملية تخطيط الموارد البشرية ويتطلب جهودا منظمة لتحليلها وعلاجها.

7- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الإستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة، وذلك يحتاج إلى اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب. [سيدن، 2010: ص 24].

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل. ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه بإستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب و إلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تلك المؤسسات. [عيشي، 2006: ص5].

- **الدراسات السابقة :**



1- دراسة العامري، منصور بن متعب، (2003)، رسالة ماجستير بعنوان: مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن كدراسة ميدانية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى مهارات إدارة ضمن الموارد البشرية في قسم الإدارة العامة بهدف تطوير وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية لدور المديرين (كممثلين لإدارة الموارد البشرية في المنظمات) في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في إدارة عملية التنمية في البلاد، كذلك الأمر فقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام منهجية بحثية من خلال تصميم أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على 400 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي 230 استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي 57.5% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين، وتطوير الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية العام داخل المنظمة.

2- دراسة خالد محمد الحياصات، (2006)، دراسة ماجستير بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، عمان، المملكة العربية الهاشمية.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والإختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء



المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية. وقد تم استهداف 50 من الموظفين ضمن منهجية الدراسة التحليلية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وأدائها. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأمر دراسة التهديدات والفرص للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

3- دراسة بن بوزيان محمد، (2010)، دراسة ماجستير بعنوان: دور الموارد البشرية في التاثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث في دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء داخل المنظمات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تطوير أداء البنك الموريتاني المركزي من خلال الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهاج التطبيقي للقيام بالتحليل الإحصائي لعملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية من أجل الوصول إلى النتائج وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء يعتبر من أهم القضايا التي تواجه البنوك العاملة، والذي يجب أن يؤخذ به في عين الإعتبار للإحتفاظ برضا الزبائ الحاليين والمرتقبين، إضافة إلى تحسين صورة البنك وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

4- دراسة جمعة، محمود و نوري حيدر، (2011)، دراسة ماجستير: تأثير القيادة الإدارية الناجحة: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، العراق.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية الناجحة على إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قيادة إدارية ناجحة لإدارة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الإبداع داخل العمل التنظيمي، وقد رأت هذه الدراسة بأن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإدارية التي تمثل العنصر البشري القائد داخل



المنظمة في تحقيق فرص أداء أكبر من خلال الإبداع الإداري، وتركزت المشكلة بفهم دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى بالعراق، وقد استخدمت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد وزع الباحث في هذه الدراسة ما يقرب 50 استبيان لعينة البحث والذين تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم، كما تمثلت بإستخدام برامج إحصائية دقيقة، أما النتائج في الدراسة فقد جاءت مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها كافة الجهات المعنية.

5- دراسة أحمد صالحي قندوز، وكنزة كربوسة، (2013)، دراسة ماجستير بعنوان: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، الجزائر.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث في دور وأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح الأهمية لتحفيز الموظفين في المؤسسة الوطنية للسيارات من أجل تحسين الأداء، وجاءت أهمية الدراسة من أجل تنمية وتحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية من خلال تحفيزهم كدور ومهمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتعرف على الأنواع المختلفة للحوافز ودور الأداء والعوامل المؤثرة عليه. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إلى الجانب النظري، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة في الجانب التطبيقي من الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم يعتبر من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرار من أجل المساهمة في إتخاذ قرار أكثر كفاءة وفاعلية.

6- دراسة الحسيني، صلاح هادي، (2008)، دراسة ماجستير: قيادة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية في العراق، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والإقتصاد، الناصرية، جمهورية العراق العربية.



بحثت الدراسة في العلاقة بين قيادة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموارد البشرية وقد وقد استخدمت الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضرورة لدعم الاجهزه الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر الدولة تبين أهمية أداء الموارد البشرية والأدوار التي يمكن أن يلعبها الإنسان من خلال حركة ديناميكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج وكيف يمكن أن تساهم في تطوير وتقدم المجتمعات، وكذلك إعطاء مساحات أوسع الأداء الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة / أعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة / تحديد الكفء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة، وإعطاء الحرية لأداء الموارد البشرية بين مختلف المنظمات لمناقلة الإفراد العاملين وخصوصاً في الوظائف المتشابه للمساهمة في منح فرصه لكل منظمة لاختيار الكفء وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتناقل الخبرات بين الإفراد وأن يعمل بذلك على مستوى إدارات وفروع المنظمة الواحدة كذلك، كما اوصت الدراسة بضرورة وجود نظام التعيين المركزي ليعطي إي دور لتفعيل عمل أداء الموارد البشرية الإستراتيجية لذلك يتوجب مع وجود ذلك النظام إعطاء مساحة حرية لتلك الإدارة لاختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة إي منحها فرصة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك هو صلب عمل الإدارة، وضرورة إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.

7- دراسة العامري، منصور بن متعب، (2003)، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

لقد بحثت الدراسة في هناك أهمية لدور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في تحسين الأداء وإدارة عملية التنمية في البلاد ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات.وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن المديرين



يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية ، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وأخيرا كشفت الدراسة عن أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي. في النهاية تم طرح عدد من التوصيات العملية والأكاديمية. وترى الدراسة بأن المنظمات تواجه في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات ، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها. في ضوء ذلك ، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

8- دراسة عقيل أبوبكر، غلبون، (2010)، رسالة دكتوراة بعنوان: العلاقة بين الموارد البشرية والتغيير بمنظمات الأعمال، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

رأت الدراسة بأن عناك علاقة وطيدة بين قيادة الموارد البشرية ومستوى التغيير في منظمات الأعمال على صعيد الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، كما بحثت الدراسة بالدور المتعلق بقيادة الموارد البشرية في تغيير الأنماط التنظيمية بشكل عام، كما تناولت هذه الدراسة العلاقة بين قيادة الموارد البشرية والتغيير بمنظمات الأعمال، كذلك تسليط الضوء على مفهوم قيادة الموارد البشرية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير بمنظمات الأعمال، وأيضا التطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير بالمنظمات، وأخيراً علاقة قيادة الموارد البشرية بالتغيير، وقد خلصت هذه الدراسة التي اعتمدا البحث فيها على



المنهج الوصفي إلى مجموعة من النتائج، وأهمها اعتبار التغيير حتمية مفروضة على قيادة الموارد البشرية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة، ومن ذلك فإن التغيير في قيادة الموارد البشرية على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات يمكن تحقيقه في تم توفير الجهود اللازمة من أجل استقطاع ما يلزم من خطط في سبيل تطوير الموارد البشرية وتطوير قدراتها التنظيمية في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وتحقيق الرؤى التي تتطلع المنظمة إليها.

9- دراسة جمعة، محمود و نوري حيدر، (2011)، تأثير الموارد البشرية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، محافظة ديالى، جمهورية العراق العربية.

رأت الدراسة بأن هناك علاقة قوية ومتينة بين قيادة الموارد البشرية الناجحة وأثر مباشر على تحقيق إبداع في الموارد البشرية لأي منظمة، وتحقيق إبداع إداري يسهم في تحقيقها لأهدافها، ويعمل على تطوير شامل ودائم للمنظمة بما يتناسب وقدراتها، وحاجاتها التي من خلالها تسعى لتقدم الخدمات لوكلائها، ومن ذلك فقد اختبرت الدراسة العلاقة والإرتباط والأثر بين متغير قيادة الموارد البشرية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور قيادة الموارد البشرية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى بالعراق، وقد استخدمت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، أما النتائج في الدراسة فقد جاءت مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين قيادة الموارد البشرية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها كافة الجهات المعنية. كما أن الدراسة لعبت دوراً هاماً في إظهار العلاقة بين قيادة الموارد البشرية من جهة وتحقيق الإبداع الإداري من جهة أخرى، وأظهرت الدراسة نتائج إيجابية موافقة للفرضيات البحثية الموضوعة.



10– دراسة عبدالله، ناصر المعيلي ناصر. [2008]، أساليب إدارة/قيادة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

لقد رأت هذه الدراسة بأن إدارة/ قيادة الموارد البشرية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. حيث أن الدراسة رأت بأن القائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. كما رأت بأن القادة الإداريين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين. ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم. إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق، بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط. ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث بأن أغلب الدراسات الموجودة ركزت على أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة ومؤثرة في الكيان الوظيفي داخل المنظمة، وهذا بالضرورة يؤثر على أداء العاملين وينعكس تماما على أداء الشركات العاملة، وقد تبين وجود وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وأدائها. وقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، كما تبين أيضاً من خلال الدراسات السابقة أن تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم يعتبر من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، وإلى أن هناك أهمية لبذ مزيد من الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرار من أجل المساهمة في إتخاذ قرار أكثر كفاءة وفاعلية وهذا بالضرورة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي. ولذلك فإنه يترتب على كافة المؤسسات والمنظمات العاملة أن تراعي ظروف العاملين وأن توفر لهم إحتياجاتهم المعنوية



والمادية التي من شأنها رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين، كما أن الإهتمام برأس المال الفكري في المنظمة يعمل على زيادة الثقة بكفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة عليهم، وبالتالي فإن مسألة تحسين أداء الموظفين في الشركات العاملة تعتبر مسألة ذات إرتباط وثيق بمتطلبات أساسية تعنى بالمنظمة ككل، وبإدارة الموارد البشرية، وبرأس المال الفكري الذي يمثل الموظفين والجهات العاملة في تلك الشركات.

منهجية الدراسة

أولاً: تصميم البحث:

يتكون تصميم البحث من عدة عناصر تشكل المنهجية البحثية لجمع البيانات وتوزيعها وتحليلها من أجل الحصول على النتائج المرجوة، ولذلك فإن تصميم الدراسة يحتوي على مجتمع البحث، وحدود البحث المكانية والزمانية، وعينة البحث، وطريقة إختيار العينة.، والشق الآخر من التصميم فيحتوي على منهجية الدراسة.

1- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من مديرين، ورؤساء أقسام، وعاملين في شركة الخليج العربي في ليبيا، وسيتم توزيع (50) استبانة على الموظفين في شركة الخليج العربي، وبعد فرز الإستبيان سيتم تحديد العدد النهائي لأغراض التحليل الإحصائي.

- **حدود البحث:** الحدود المكانية: - تعتبر الحدود المكانية للدراسة هي دولة ليبيا (شركة الخليج العربي).
- الحدود الزمانية:- يعتبر محور الدراسة الزماني في الفترة الواقعة ما بين 2016 وحتى 2017 .

2- **عينة البحث:** تعتبر عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في شركة الخليج العربي بما يتناسب وحجم الشركة، وسيتم إحتساب العينةوفقاً للتحليل الإحصائي المناسب والمتبع بعد جميع البيانات.

3- **طريقة إختيار العينة:** لغاية وصف طريقة إختيار العينة التي سيتم إستطلاع رأيها ستعتمد الدراسة على عدة متغيرات ديموغرافية وهي، العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي،



والمسمى الوظيفي، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لها، وذلك لأن الخبرة الإدارية تسهم في إضفاء طابع إداري أقوى، وعادة ما يمتلك أصحاب الخبرة مناصب عليا تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: منهج البحث: إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة الواقعة، ويهتم كذلك بوصفها بشكل دقيق ويعبر عن الظاهرة بشكل كيفي تحليلي يظهر خصائصها، وبشكل كمي يعطي وصفاً رقمياً من خلال الأرقام والجداول والتحليلات الحسابية اللازمة ويدرس مدى ارتباطها مع بعض الدراسات الأخرى. [عبدالله، 2014].

ثالثاً: أداة الدراسة:- إعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت الاستبانة (31) فقرة موزعة على أربعة محاور والمتمثلة في المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة) بمعدل (7) فقرات، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والذي يشمل (8) فقرات، أما المحور الثالث من الإستبانة سيخصص لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة بما يعادل (6) فقرات، والمحور الرابع تضمن سبل تحسين الأداء من خلال إدارة الموارد البشرية والذي تضمن (8) فقرات أخرى.

الخاتمه

بعد أن تم جمع البيانات المطلوبة وتحليلها تحليلاً إحصائياً وفقاً لمنهجية الدراسة المتبعة، والوصول إلى النتائج المتلعقة بأسئلة الدراسة، ومناقشتها، فقد تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الهامة حول الدراسة وعليه فإن نتائج الدراسة وتوصياتها تمثل النتيجة النهائية التي توصل لها الباحث.

أولاً: النتائج:



من خلال الدراسة النظرية لمفاهيم الدراسة المتعلقة بمفهوم القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ومن خلال ما نتج عن الدراسة الميدانية ومناقشة تلك النتائج، يمكن حصر النتائج في النقاط التالية:-

1- أفادت الدراسة النظرية بأن هناك دور واضح وفعال تقوم به إدارة الموارد البشرية السليمة في تحسين أداء الشركات العاملة، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع تسخير قدراتها في تهيئة الظروف التي تتناسب وتحسين الأداء من خلال حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية، وتحفيز الموظفين في سبيل تحسين أدائهم.

2- أفادت الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط.

3- هناك حاجة لتحسين أداء العاملين بشركة الخليج العربي للنفط، وذلك يتطلب دور أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية في العمل على تحسين أداء الشركة من خلال تحفيز وتطوير قدرات العاملين فيها.

4- يولي العاملون في شركة الخليج العربي للنفط أهمية كبيرة لتحسين قدراتهم في سبيل تحسين أداء الشركة بشكل عام.

5- إعتبرت عينة الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية تشكل مصدر إستجابة فعال ضمن التوجيهات التنظيمية العامة التي تقوم بها المنظمة.

6- تتوافق عينة الدراسة على أن الشركة تنظر إلى العنصر البشري كعنصر أساسي للإنتاج، وهو الأهم في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية.

7- تبين أن هناك إدراك عام لدور وأهمية إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث أن الشركة تركز على اتباع نظم التعيين والإختيار التي تبنى على أساس النزاهة والشفافية، كما وتعتمد نظم تقييم مقبولة تركز على الأداء وتعتمد نظم مراقبة فعالة لتوجيه العنصر البشري.

8- تلتزم إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة على تصنيف الأعمال حسب الأهمية، وتصنف الأعمال بدقة وتلتزم بالتوصيفات المقرة من الإدارة العليا.



9- تحتاج الشركة إلى إعتماد نظم إدارة تنموية ونظم جودة محفزة تعمل على تحسين أداء الأفراد وتطوير جوانب الأداء لدى الموظفين.

10- تبين أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تسهم بقوة في تحسين أداء الشركة من خلال تطوير الكادر البشري.

11- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة بشكل مقبول ولكن يحتاج إلى تطوير وتحسين ومتابعة بحيث يتم تقييم الأداء بالخطة الموضوعة وتعمل أيضاً من خلال ذلك على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري كلما اقتضت الحاجة.

12- يقوم مجتمع الدراسة على متابعة المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تحسين الأداء وتعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة، وتوفير الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة تلك التحديات.

13- تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه وتحفيز والإشراف على العاملين بما يسهم جيدا في تحسين أداء الشركة ويراعي احتياجات الجهات العاملة الإنسانية والمهنية.

14- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمهام المناطة بها من تأهيل وتدريب وتحفيز وتطوير للقدرات العاملة وذلك حرصاً منها على البيئة المهنية للموارد البشرية.

15- تبين من خلال مجتمع الدراسة أن هناك رضا عام من الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية بإستثناء الحاجة الملحة إلى وضع إعتبارات لنظم الجودة الحديثة والتي تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء.

ثانياً: التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمكن الباحث من صياغة مجموعة من التوصيات التي يرى في كونها مساراً للرفع من مستوى أداء الشركات العاملة في مجتمع الدراسة بشكل خاص ولكافة المنظمات الأخرى بشكل عام. وهذه التوصيات تتمثل بالنقاط التالية:-



1- يترتب على إدارة الموارد البشرية في المنظمات أن تعمل على الإهتمام بالكادر البشري كعنصر يمثل رأس المال الفكري، ومن ذلك فإن المنظمة يجب أن تسهم تحسين الأداء من خلال تطوير كوادرها البشرية بالدرجة الأولى.
2- هناك ضرورة للعمل على الجوانب المعنوية والمادية التحفيزية للموظفين في سبيل رفع أدائهم وتحسين مستوى الإنتاجية لديهم.
3- يعتبر عنصر الجودة وتطبيقاتها من أهم العناصر التي يجب على المنظمة إتباعها في سبيل تحسين الأداء وتطوير قدرات الموارد البشرية لديها.
4- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على استثمار الدافعية الموجودة لدى الموظفين في سبيل تحسين الأداء بشكل خاص، وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
5- العمل على تعزيز مفهوم المصلحة المتبادلة بين المنظمة والموظفين تعمل على تحسين الأداءن حيث أن الإيفاء بمتطلبات الموظفين يجعلهم أكثر قابلية للوفاء لمنظمتهم وتحقيق مصالحها المرجوة.
6- هناك حاجة لتطوير نظم التقييم والمتابعة أو الرقابة التنظيمية على الموظفين في سبيل تحسين الأداء وإدماج نظم الجودة ضمن أطر التقييم الدوري والعام.

ثالثاً: الدراسات المقترحة مستقبلاً:

من خلال هذه الدراسة وما مر به الباحث من إطلاع على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة فيما يتعلق بتحسين الأداء لدى الشركات العاملة وتطبيقاً لذلك على شركة الخليج العربي كدراسة ميدانية لهذه الدراسة فتقترح الدراسة التالي على الدراسات المستقبلية:

1- تقترح الدراسة على الدراسات المستقبلية بذل مزيد من الجهود في تحديد المسار التنظيمي للمنظمة من خلال تحسين الأداء وربطه بالتطبيقات والنظم المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
2- تقترح الدراسة بذل مزيد من الجهود البحثية في تخطيط الموارد البشرية من أجل التأكد من سلامة التعيين والإختيار وشفافية التقييم والمتابعة التنظيمية بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير مستوى الإنتاجية.



3- تقترح الدراسة التركيز على تطبيقات نظم الجودة الشاملة ونظم الجودة الموجهة في سبيل توجيه قدرات العاملين نحو أداء أفضل، وجودة أدق. ويتعين على ذلك إدخال أو تطوير نظم الجودة المستخدمة في سبيل تحسين الأداء.

4- إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بتحسين الأداء من خلال توجيهات إدارة الموارد البشرية سيزيد من إثراء موضوع الدراسة العلمي وسيعمل على زيادة الوعي الإدراكي لدور ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

5- تقترح الدراسة تطبيق دراسات علمية أخرى على مجتمعات دراسة مختلفة وتتعرض لظروف تنظيمية مغايرة مع مراعات التركيز على تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تطبيقات الجودة، ونظم إدارة الموارد البشرية.

المراجع:

- أبوشرخ، نادر حامد عبد الرازق. 2010، رسالة ماجستير، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سالم، عبدالله. 2012 دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في العمل التنظيمي، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبدالله، العبد. 2012. رسالة ماجستير، القدرة على تنظيم العمل المؤسسات ضمن إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية.



- العايدي، سرى إبراهيم. 2010. دراسة ماجستير، أهمية تقييم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبدالله، العبد. 2014. دراسة تطبيقية، القدرة على تنظيم العمل المؤسسات ضمن إدارة الموارد البشرية.
- عابد، علي. 2014. دراسة تطبيقية، أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل دائم، الكلية العربية للعلوم والدراسات.
- سلمان، شكري. 2008 . دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الشركات والمنظمات، دراسة حالة: الشركة الدولية للتطوير والتحسين والتدريب المستمر.
- جمعة، محمود و نوري حيدر. 2011. تأثير القيادة الإدارية الناجحة: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، العراق.
- العامري، منصور بن متعب.2003. دراسة ميدانية، مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شركة الخليج العربي.2015. تقرير عن شركة الخليج العربية للنفط، التقرير السنوي التفصيلي، شركة الخليج العربية للنفط، ليبيا.
- عبدالوهاب، علي محمد.2003. إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- العتيبي، عزيزة عبدالرحمن. 2010. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- وهيبة، سراج. 2012. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة بسطيف، جامعة فرحات عباس سطيف، وزارة التربية والتعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.



- نورالدين، مدوري. 2011. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراة، وزارة التربية والتعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- نعيمة بارك. 2012. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشف، الجزائر.
- الجساسي، عبدالله حمد محمد.2011 أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية والبريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- باوى، جاب، ترجمة: أحمد، أبوبكر الحاج أبكر آدم.2005. إدارة الموارد البشرية والأداء لتحقيق الإستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- عدلي، باسم.2005. الإدارة الفعالة للموارد البشرية ونظم الحوافز في مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.
- بلهادي، مريم. 2014، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، وزارة التعليم، الجزائر.
- الكردي، أحمد. 2010، تنمية الموارد البشرية: خصائص الموارد البشرية الرئيسية، مدونة إدارة الموارد البشرية العلمية.
- عيسى، محمد.2010. إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- زايد، عادل محمد.2003. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العلمي، بن عطاء الله. 2006. مقدمة عن إدارة الموارد البشرية، تعريفها وأهميتها في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- آمال، حجاج، وآخرون. 2014، دراسة ميدانية، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس. كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.



- تيسير، محمد، وآخرون. 2008. استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الموسوي، سنان. 2004. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، المنتدى العربي لعلوم إدارة الموارد البشرية.
- الجندلي، مفتاح الأستاذ. 2010. ماهية الأداء وتعريفه وأهميته، ودراسة على مؤشرات الأداء في المنظمات. برنامج نظم منظمات الأعمال.
- عابد، عبدالله. 2012. إدارة الموارد البشرية وأهميتها، دراسة نظرية تحليلية لأهمية الموارد البشرية، الكلية الجامعية للعلوم.
- محمد، بوزيان.2010. دراسة ماجستير بعنوان: دور الموارد البشرية في التاثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- الحسيني، صلاح هادي، 2009. دراسة ماجستير، القيادة الإدارية واثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- زينب، بوهنة. 2014. دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة إيكوتكس. قسم العلوم الإقتصادية والتسيير، شعبة إدارة الأعمال، تقرير تربص في وزارة التربية والتعليم العالي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية .
- الحياصات، خالد محمد. 2006. دراسة تطبيقية بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- *خضر، أحمد.2008. دراسة تطبيقية، تقييم أداء العاملين، كلية الإقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.*
- قندوز، أحمد صالحي. وكربوسة، كنزة. 2013. دراسة تطبيقية بعنوان: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، الجزائر.



- إلياس، سالم. 2006، دراسة ماجستير، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية.
- عيشي، عمار.2006. دراسة ماجستير، دور تقييم أداء العاملين تحديد احتياجات التدريب. مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- رضا، حاتم علي حسن. 2002، دراسة تطبيقية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العايد، سرى إبراهيم.2010. أهمية تقييم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية.
- سيدن، باباه ولد.2009. دراسة ماجستير، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء. البنك الموريتاني للتجارة الدولية بي إم سي أي. جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
- ناصر، سومر أديب. 2004. أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية " دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري. جامعة تشرين. سوريا.
- الجرجاوي، زياد. 2010. القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. 2001. البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الملاحق

أولاً: البيانات الأولية :-

1. نوع الجنس:	( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر:	( ) (21-30 سنة) ( ) (31-40 سنة) ( ) (41- 50سنة) ( ) (51-فما فوق).
3. الحالة الإجتماعية:	( ) عازب. ( ) متزوج. ( ) أخرى.



4. نوع الوظيفة:	( ) إدارية. ( ) مالية. ( ) فني.
5. المسمى الوظيفي:	( ).
6. المؤهل العلمي:	( ) بدون مؤهل. ( ) تعليم اساسي.( ) تعليم ثانوي.( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراة.( ) أخرى.
7. سنوات الخبرة:	( ) (1-5). ( ) (6-10). ( ) (11- 15) . ( ) (أكثر من 15).

ثانيا: البيانات المتعلقة بادارة الموارد البشرية :-

	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تعتمد الشركة على الموارد البشرية كعنصر أساسي للإنتاج.					
9	يعتبر العنصر البشري هو الأهم لدى الشركة.					
10	هناك إدارك عام لدور وأهمية الموارد البشرية في الشركة.					
11	تركز الشركة على اتباع نظم الإختيار السليم والشفاف.					
12	تعتمد إدارة الموارد البشرية نظماً إدارية فعالة لتوجيه العناصر البشرية.					
13	تصنف إدارة الموارد البشرية الأعمال بدقة وتلتزم التوصيفات.					
14	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراعاة الحاجات الإنسانية للأفراد.					
15	يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية ضمن الأقسام الرئيسية في الشركة.					

ثالثاً: سبل تحسين الأداء:-

	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين الأداء داخل الشركة.					
17	تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة وتحليل الأداء في إطار دور العنصر البشري داخل الشركة.					
18	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر على أداء العاملين.					



19	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري وكلما اقتضت الحاجة.					
20	تتابع إدارة الموارد البشرية المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية الاختيار و التعيين بالشركة.					
21	تعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة.					
22	تتابع إدارة الموارد البشرية الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة ضعف الأداء وتعزيز قيمة الإنتاج المتوقع.					
23	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال متابعة إحتياجاتهم بشكل دوري ومهني					

رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء :-

	العبــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تسهم إدارة الموارد البشرية في التوجيه والإشراف على العاملين بما يسهم في تحسين الأداء.					
25	تراعي إدارة الموارد البشرية حاجة الشركة من الموظفين من حيث العدد والكفاءة.					
26	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمهام الموكلة تجاهها من أجل تطوير قدرات العاملين (تأهيل، تدريب، تحفيز، وتطوير..).					
27	تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع التقارير اللازمة حرصاً على كفاءة البيئة المهنية للموارد البشرية.					
28	تتواصل إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا والتنفيذية بما يخص احتياجات العاملين.					
29	توفر إدارة الموارد البشرية نظاماً هيكلياً ينظم العمل ويسد الفجوات الإدارية بين الموارد البشرية.					



دليل النشر

بسم الله الرحمن الرحيم

تعتمد مجموعة مجلات **المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات (معتمد)** أعلى المعايير الدولية التي من شأنها رفع مستوى الأبحاث إلى مستوى العالمية، وتضيف للبحث في حال التزام الباحث بها ترقية حقيقة لمستوى بحثه، وكذلك تعزز من خبرته في مجال **النشر العلمي**؛ إن جملة المواصفات الواردة في هذا الدليل التوجيهي؛ تضفي على أبحاثنا شكلاً علمياً يعزز من مضمونها ويخرجه إلى القارئ بصيغة تتناسب مع تطور **ضوابط النشر العلمي** ومعارفه، مما يحقق مواكبة فاعلة لمستجدات النشر المعرفي.

تعليمات للباحثين:

1- ترسل نسختين من البحث **لقسم النشر على الإيميل: (**publisher@siats.co.uk**)** تحت برنامج Microsoft Word واحدة بصيغة (Word) ، وأخرى بصيغة (PDF).

2- يُكتب البحث بواسطة الحاسوب (الكمبيوتر) بمسافات (**واحد ونصف**) بين الأسطر شريطة ألا يقل عدد الكلمات عن **4000** و لايزيد **عن5000** كلمة، حجم الخط 16 ,للغة العربية **(Traditional Arabic)** و **12** للغة الإنجليزية **(Time New Roman)**، بما في ذلك الجداول والصور والرسومات , ويستنى من هذا العدد الملاحق والاستبانات.

3- واجهة البحث: يُكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، وأسفل منه تكتب أسماء الباحثين كاملة باللغتين العربية والإنجليزية، كما تذكر عناوين وظائفهم الحالية ورتبهم العلمية، وسنة النشر بالهجري والميلادي.

4- العناوين الرئيسية والفرعية: تستخدم داخل البحث لتقسيم أجزاء البحث حسب أهميتها، وبتسلسل منطقي، وتشمل العناوين الرئيسية: ملخص البحث وتحته الكلمات المفتاحية، (**ABSTRAC** وتحته **KEYWORDS)**، المقدمة، البحث وإجراءاته، النتائج، المصادر والمراجع.

5- يرفق مع البحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، على ألا تزيد كلمات الملخص على **(150)** كلمة، وتكتب بعد الملخص الكلمات المفتاحية **KEYWORDS** على ألا تزيد على **(5) كلمات**، مع ملاحظة اشتمال الملخص على أركانه الأربعة: المشكلة والأهداف والمنهج والنتائج.

6- يقسم البحث إلى مباحث ومطالب تُكتب وسط الصفحة بخط سميك.

7- تطبع الجداول والأشكال داخل المتن و ترقم حسب ورودها في البحث، ويكون لكل منها عنوان خاص، ويشار إلى كل منها بالتسلسل، وتستخدم الأرقام العربية (1, 3,2...) في كل أجزاء البحث.

8- كل بحث يجب أن يشمل على مانسبته 20 % من المراجع الأجنبية ويستثنى من ذلك أبحاث الشريعة واللغة العربية.

9- مدة تعديل البحوث: يعطى الباحث مدة أقصاها **3 أشهر** لإجراء التعديلات على بحثه إن وجدت، وللمجلة الحق بعد ذلك في رفض البحث رفضا نهائيا حال تجاوز الباحث المدة المحددة للتعديل.

10- يلتزم الباحث بدفع النفقات المالية المترتبة على إجراءات التقويم في حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم متابعة إجراءات النشر.

11- لا تجيز المجلة سحب الأبحاث بعد قبولها للنشر بأي حال من الأحوال ومهما كانت الأسباب.

12- (التوثيق) قائمة المراجع:

- تهمش المراجع في المتن باستخدام الأرقام المتسلسلة، وتبين بإيجاز في قائمة بآخر البحث بحسب تسلسلها في المتن؛ على أن توضع قبل قائمة المصادر والمراجع.
- وكيفية هذا الإجراء: أن يقوم الباحث بوضع حاشية سفلية بطريقة إلكترونية لكل صفحة كما هو معهود، ثم بعد أن ينتهي الباحث من بحثه كاملا يقوم بنقل هذه الحواشي مرة واحدة إلى نهاية البحث عن طريق اتباع طريقة ذلك من خلال هذا الفيديو التوضيحي (*تعلم وورد: نقل الحواشي السفلية الى آخر صفحة دفعة واحدة*)

t=87s&v=al_g_hAweCU?https://www.youtube.com/watch

https://youtu.be/al_g_hAweCU

للإشارة إلى المرجع في الموضع الأول، هكذا:

ابن عطية، عبد الحق بن غالب. (2007). المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. تحقيق: عبد السلام محمد. بيروت: دار الكتب العلمية. ط: 2. ج: 2، ص: 145.

وفي المواضع الأخرى له يشار إليه، هكذا:

ابن عطية، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. مرجع سابق، ج: 3، ص: 150.

- توثق **المصادر والمراجع** في قائمة واحدة في نهاية البحث، وترتب هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف، وذلك باتباع الطريقة التالية:

الكتاب لمؤلف واحد:

ابن عطية، عبد الحق بن غالب. (2007). المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. تحقيق: عبد السلام محمد. بيروت: دار الكتب العلمية. ط: 2.

للمؤلف أكثر من كتاب

ابن خالويه، الحسين بن أحمد الهمذاني. (1979). الحجة في القراءات السبع. بيروت: دار الشروق.

ـــــــــ. (1992). إعراب القراءات السبع وعللها. تحقيق: عبد الرحمن بن سليمان العثيمين. القاهرة: مكتبة الخانجي.

الكتاب لمؤلفَين اثنين:

البغا، مصطفى ديب. مستوى، محي الدين. (1996). الواضح في علوم القرآن. دمشق: دار العلوم الإنسانية.

الكتاب لثلاث مؤلفين أو أكثر:

محمد كامل حسن وآخرون. (2005). التجديد. كوالالمبور: الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية.

المقالة في مجلة علمية:

راضي، فوقية محمد. (2002). "أثر سوء المعاملة وإهمال الوالدين على الذكاء". المجلة المصرية للدراسات النفسية. المجلد: 12. العدد: 36. ص 27-36.

المقالة في مؤتمر:

عبد الجليل، محمد فتحي محمد. (2018). "أثر المرأة في الدعوة والتربية في ضوء القرآن الكريم". المؤتمر الدولي للقرآن الكريم في المجتمع المعاصر. ماليزيا: جامعة السلطان زين العابدين.

الرسالة العلمية:

عبد الجليل، محمد فتحي محمد. (2016). "منهج ابن زنجلة في توجيه القراءات في كتابه حجة القراءات". رسالة دكتوراه، جامعة السلطان زين العابدين.

المؤلفات المترجمة:

القاضي، عبد الفتاح. (د. ت). تاريخ المصحف. (تر: إسماعيل محمد حسن). ترنجانو: المؤسسة الدينية.

13- عند قبول البحث للنشر يوقع الباحث على انتقال حقوق ملكية البحث الى إدارة معتمد

14- لهيئة التحرير الحق بإجراء أي تعديلات من حيث نوع الحروف ونمط الكتابة، وبناء الجملة لغوياً بما يتناسب مع نموذج المجلة المعتمد لدينا.

15- قرار هيئة التحرير بالقبول أو الرفض قرار نهائي مع الاحتفاظ بحقها في عدم إبداء الأسباب.

16- يمكن للباحث الحصول على بحثه المنشور والعدد الذي نشر فيه بحثه من موقع المجلة إلكترونياً

ملاحظة: عزيزي الباحث إن هذه المواصفات مأخوذة عن لوائح دولية مُعتمدة، وهي تعزز من مستوى بحثك من حيث الشكل الذي لا يقل أهمية عن المضمون، وإن أية مخالفة لها ستكلفك تأخيراً إضافياً يمكن تجنبه في حال الالتزام بها.

آليات النشر والإحالة:

بعد تسلم إدارة المجلة نسخة البحث من الباحث، تقوم بإحالتها إلى المحكمين، وتلتزم بمدة لا تزيد عن **30** يوماً لتزويد الباحث بتقرير عن بحثه يتضمن الملاحظات، بعدها يمهل البحث مدة لا تزيد عن **90 يوماً (3 أشهر)** للأخذ بالملاحظات .

ينشر البحث بعد أول أو ثاني عدد يعقب تاريخ إصدار خطاب قبوله للنشر على الأكثر، حسب أولوية الدور وزخم الأبحاث المُحالة للنشر.

Content